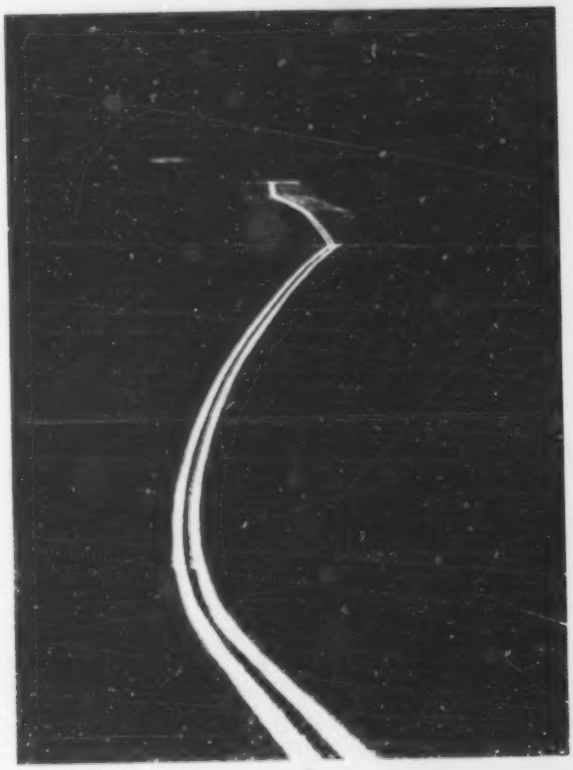
Passport Office

Special Operating Agency

1990 - 2000



Milestones reached... and miles to go

The Road Taken

This publication can be viewed or printed in PDF at:
www.ppt.gc.ca

Print copies may be requested by telephone:
(819) 953-7622 Ottawa-Hull Area
Fax: (819) 994-1482

or by writing to:
Department of Foreign Affairs and International Trade
Passport Office
Corporate Secretariat
Ottawa, Ontario K1A 0G3

CAT. No E77-2000
ISBN: 0-662-65643-1

© Public Works and Government Services Canada

Table of Contents

Message from the CEO	Page 5
Our Mandate, Our Mission	Page 6
The Road Taken	Page 8
Measuring Our Success	Page 12
Our People	Page 22
On the Horizon	Page 24
Financial Statements	Page 26
Points of Service	Page 35

Chief Executive Officer

Across the country, the implementation of IRIS, the Passport Office's automated passport issuance and production system is under way. The IRIS system combines fast and reliable access to records, sophisticated photo-scanning capabilities, enhancement of our security and integrity processes and convenience and flexibility for users.

101-05740/

Message from the CEO

The theme of this year's annual report, The Road Taken, evokes the journey we are on, suggests the direction we want to take and defines the way we want to conduct business. It outlines how we fulfil and enhance our ongoing mission to provide Canadians with secure travel documents. The report reveals that we are adapting to an ever-changing economic and social environment. Highlighted in this year's report is our status as a special operating agency. Over the past decade, this status has served, perhaps more than anything, to guide us on our journey along The Road Taken.

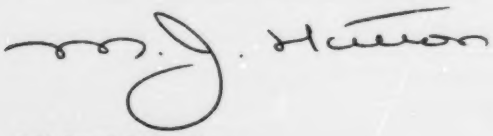
In 1990, as one of five special operating agencies, we were granted specific administrative, operational and fiscal responsibilities. We began to operate like a private business. In return for this increased autonomy, the Passport Office was now accountable for meeting demanding performance standards including better service to the public.

In 1999-2000, a review was conducted of the Passport Office's special operating agency status. Results confirmed that while the agency performed well as a public institution, changes were required to clarify and improve its accountability framework. This process is already well under way. Across the country, the implementation of IRIS, the Passport Office's automated passport issuance and production system, is also under way. The IRIS system combines fast and reliable access to records, sophisticated photo-scanning capabilities, enhancement of our security and integrity processes and convenience and flexibility for users.

As fate would have it, in the first months of the year 2000 the implementation of IRIS coincided with a dramatic increase in demand for travel documents. Well beyond that of a normal peak season, this demand, along with the relocation and refitting of several offices to support the new technology, placed unprecedented pressure on our employees. It also impacted, on occasion, the quality of service we provide to our clients. The Road Taken has not been smooth but IRIS has nonetheless paved the way for major service improvement initiatives scheduled for implementation in fiscal year 2000-2001.

I salute the dedication of our employees. Individually and as a team, they responded to extraordinary challenges in an exemplary fashion. Despite the immense effort and constant commitment demanded of them as we continued to recruit and train new employees in response to the needs of new technology, the quality of their output was never compromised.

In the 1999 Public Service Employees Survey, the majority of Passport Office employees said they liked their work and are proud of the agency. I am proud of our employees and am dedicated to enhancing the environment in which they work.



Michael J. Hutton
Chief Executive Officer

Our Mandate

The Passport Office has been charged by the Secretary of State for External Affairs to administer all matters relating to the issuing, revoking, withholding, as well as the recovery and use of passports, and to the development of passport policy.

The Passport Office is a special operating agency of the Department of Foreign Affairs and International Trade. It reports to the Deputy Minister.

Our Mission

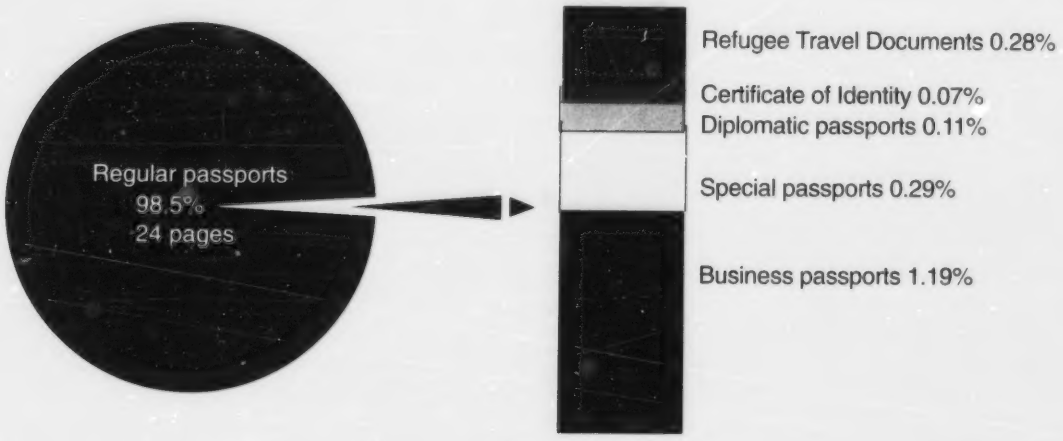
To facilitate the travel of Canadians throughout the world by providing internationally-respected travel documents and services. To build alliances and partnerships with other governmental agencies and private sector industries to enhance the security and delivery of identification documents and related services.

Our Vision

To be regarded by our clients and the public as a model of successful and efficient government service in Canada.

Our Services

The Passport Office issues a variety of travel documents and related delivery services.



Distribution of passports and other travel documents

Passports and Related Services

The 24-page passport is currently issued to over six million Canadian citizens for leisure and business travel. It accounts for 98 per cent of all travel documents issued. The passport is valid for five years. Children under 16 may be added to a parent's passport or they may have their own. The 48-page passport resembles the 24-page passport, but is more convenient for frequent travellers such as business people.

How To Obtain a Passport

Canadians can apply for a passport in person at any of 29 service centres located across the country. They can pick up their passport after five business days or have it mailed back to them from certain offices. Canadians can also apply for a passport by mail. Normally the passport is returned to the applicant in 10 working days.

The Passport Office also offers a pilot project service for urgent (1 working day) and express (2 working days) delivery in participating offices, for an additional fee. Canadians stranded abroad may be issued replacement or emergency passports by Canadian consular missions on behalf of the Passport Office.

Other Travel Documents

Diplomatic passports are issued to Canadian diplomats, senior government officials, diplomatic couriers and private citizens nominated as official delegates to diplomatic or international conferences.

Special Passports are issued to people representing the Canadian government on official business. These include members of the Privy Council, Members of Parliament, provincial Cabinet members, public servants and private citizens nominated to conferences that are not diplomatic in nature.

Refugee Travel Documents are issued to persons who have been determined by Citizenship and Immigration Canada to be legally landed refugees under the 1951 United Nations Convention on the Status of Refugees. Refugee travel documents are endorsed for travel to all countries, except the holder's country of origin. They are valid for two years but may be extended up to a maximum of five years.

Certificates of Identity are issued to legally-landed immigrants who have resided in Canada for less than three years and who are stateless or unable to obtain a travel document from their country of origin. The certificate of identity is endorsed for travel to countries specified in the document and is valid for not less than one year but not more than two years. One year extensions are granted up to a maximum of three years.

The Road Taken

The Road To Self-Management

Keeping pace with the globalization of the market economy the stature of the passport as a symbol of cross-border travel continues to grow. Canadians are aware from their own travel experiences that countries everywhere respect the Canadian passport. The story of this modest booklet reveals not only the trail of borders crossed and the places visited, but reflects well on the Agency that has vigilantly guarded and guided its use and development.

Entering the twenty-first century, we can marvel at the great distance we have covered since 1900 when the cost of a passport was $1. There have been many milestones since, such as the release of the booklet standard in 1922, the requirement of Canadian citizenship for passport issuance in 1947, the need for proof of citizenship in 1969, the introduction of machine-readable passports in 1985 and the Passport Office's official designation as a special operating agency (SOA) in 1990. It has been a very interesting hundred years indeed and the last years as a special operating agency have been especially significant in the Passport Office's development. As the world and internet commerce evolve, so must governmental services. Service delivery must respond to growing public demands and to the shift towards a technologically-driven global community.

So we find ourselves on The Road Taken, a journey the Passport Office began more years ago than we can remember. Beyond the blind turns, we gathered speed, descending into uncharted valleys only to rise again with great expectations into the high country. It has not always been possible to see clearly ahead, nor to avoid obstacles along the way. While the rhythm has varied, the march has been steadily forward.

The 1999-2000 fiscal year marks the 10th anniversary of the Passport Office's official status as an SOA of the Department of Foreign Affairs and International Trade. As significant as this milestone is, it could be argued that the Passport Office enjoyed special status long before it became an SOA. Since 1969, the Passport Office has been empowered to offset its operating costs through the recovery of passport fees. It has decentralized its operations through a network of regional offices and taken a leadership role in embracing innovation. These were the critical first steps on the road to self-management.

The Decade In Review

- In 1990-1991, the Passport Office submitted its Framework Document and business plan to Treasury Board for special operating agency (SOA) status. It became the first of five special operating agencies to adopt a business model based on greater efficiency, flexible resource allocation, and a consumer-based service. In its first year, the Passport Office (PPT) successfully met its production and service commitments.

- In 1991-1992, the Passport Office established the Advisory Board with representatives from the Department of Foreign Affairs and International Trade, and central agencies such as Treasury Board, and other SOAs and Crown corporations. The Secretary of State for Foreign Affairs approved new passport security enhancements, such as guarantor verification, emphasis on applicants applying in person and greater cooperation with Canada Customs and the RCMP.

- In 1992-1993, the Executive Committee was created comprising the CEO, the directors of regional operations and those of Security, Finance, Human Resources, Administration and Strategic Planning. New points of service were opened in Brampton, St. Catharines and Kitchener. The PPT introduced its national toll-free telephone service and customer traffic management system. The Correspondence Unit was created to respond to regular mail.

- In 1993-1994, the PPT completed Phase 1 of its Technology Enhancement Program (TEP). It also introduced a new passport booklet with additional security enhancements to prevent tampering. The PPT launched Passages, its staff newsletter, to reflect its corporate culture.

- In 1994-1995, quality of service initiatives were introduced, consisting of participation in a national study conducted by the Institute for Research and Public Policy, that resulted in new client service standards for the Passport Office. Front-line employees were empowered with more authority to resolve complex issues. The PPT initiated a major review of passport policies and procedures to ensure their uniform application in all offices.

- In 1995-1996, the Office commissioned Environics Research Group to conduct a national client survey in order to measure customer satisfaction and client expectations. It created an advisory group on secure documents, composed of experts in the field of document security. Communications and Marketing produced an award-winning video, *The First Step In Your Journey*, to guide travellers through the few easy steps to obtaining a passport.

- In 1996-1997, automated 24-hour telephone services were installed in all regions to handle public enquiries. Partnerships with Revenue Canada, Citizenship and Immigration Canada and the RCMP allowed for progress to be made in the development of machine-readable passport/identification documents and cards. OSCAR (the precursor to IRIS) is launched as a pilot project in Montreal, Kitchener, Vancouver, North York and Hull. The Correspondence Unit began responding to e-mail enquiries.

- In 1997-1998, the Office deployed PASSAP, the integrated financial and material management system. Through its leadership role, the Passport Office's participation in the common-card technology project with CIC results in Canadian specifications being adopted by the International Civil Aviation Organization (ICAO). The Office strikes a partnership with Canada Post, allowing participating post offices to act as receiving agents for passport application forms.

- In 1998-1999, the Passport Office completed testing of IRIS, the automated processing, data retrieval and passport production system. The PPT introduces standardized software applications from Corel, Netscape and Novell in all its offices. The use of debit/credit cards is introduced at all points of service, resulting in speedier service. Express, urgent and mail-back services,were introduced, on a trial basis, in selected offices.

- In 1999-2000, the PPT completes its Governance Study. The ratio of passports issued by IRIS reaches 50 per cent. The PPT creates the New Business Ventures Directorate responsible for Alternative Service Delivery and other initiatives such as the partnership with CIC to produce their citizenship identity card.

A Special Operating Agency

The status of the Passport Office (PPT) as a special operating agency allows it to have greater operating flexibility as an organization. This means there are greater expectations about its performance, and for stricter accountability from its leadership. The Framework Document is the charter defining PPT's objectives as a special operating agency (SOA) under which it must operate in accordance with existing financial, administrative and labour standards.

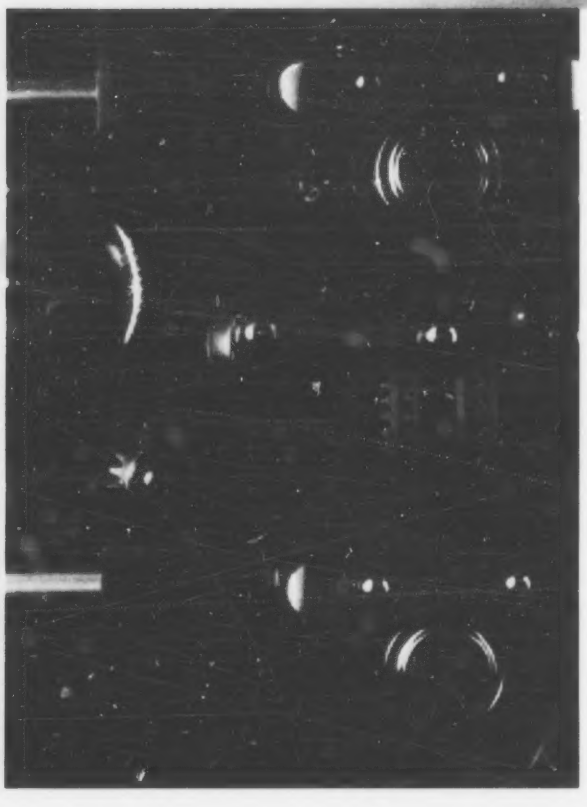
The Passport Office has done well in meeting its core objectives, in particular in the area of innovation. For example, developments in machine readable passports and computer automation have thrust the PPT into new partnerships, ventures and strategic alliances, such as those struck with Canada Post (to act as an application form receiving agent), Revenue Canada CANPASS project and Citizenship and Immigration Canada.

These efforts have been recognized by the Citizen-Centred Service Network, a research organization that disseminates best practices from educators, the private sector, and all levels of government. The Passport Office served as a case study entitled, *Introducing Flexibility into Operations: The Passport Office, A Special Operating Agency of the Department of Foreign Affairs and International Trade.* The study helped the Network garner the Institute of Public Administration of Canada (IPAC) Gold Medal for Innovative Management.

SOA Review

After 10 years of evolution, SOA operations are under review by Treasury Board. The Passport Office was selected by the Treasury Board Secretariat (TBS) and the Department of Foreign Affairs International Trade (DFAIT) for the evaluation of the concept and of the accountability of special operating agencies. DFAIT and the PPT jointly undertook a governance study of their mutual relations. This was in response to a request by the TBS that the Agency's charter or Framework Document as a special operating agency be updated. Senior officials of both the department and the Office had been calling for an improved understanding of the roles and responsibilities of both with respect to the Passport Office's program.

The governance study concluded that, on the continuum of organizational options, the placing of the Office as an SOA was about right. There was no need for more departmental control nor for significantly more autonomy.



Measuring Our Success

Our Applicants and Their Preferences

In 1999, Canadians made 4.3 million trips abroad, an increase of 0.8 per cent from 1998. This was the highest number of trips ever in one year. Canadians also made 14.1 million overnight trips to the United States in 1999 including 2.7 million business trips. Clearly, travel is a growth industry and Canadians everywhere are joining the throngs of leisure and business travellers. This trend serves to reinforce the need to protect the passport's integrity and to maintain the high level of service that Canadians have come to expect.

The success of the Passport Office has been garnered through an ongoing balance between three central themes: security (the protection of our borders and the identity of our citizens), convenience (multiple points of service and a simplified application and renewal process) and affordability.

As a guide to addressing these related priorities, the PPT has resorted to polling Canadians by way of focus group exercises and telephone surveys. Feedback from public surveys conducted in 1999 identify preferences in five related areas: value, direct service, fees, time and access. Applicants' service preferences revolve essentially around the utilitarian value of the passport — to have an internationally-accepted passport that is difficult to tamper with, to be served by knowledgeable personnel, and, to have more convenient service and a less cumbersome application process.

Passport Security

To a large extent, the relative freedom Canadians enjoy in crossing international borders is due to the high esteem in which the Canadian passport is held. The security of passports comes under threat when imposters attempt to obtain a passport by using another person's identity by tampering with the passport book or by counterfeiting the document. As a result, the integrity of the travel document and the security of the issuing process are vitally important both for the Passport Office and the bearer of the travel document.

Attacks on the integrity of the passport bring to bear the urgency with which the Passport Office endeavours to complete the full implementation of IRIS, the new automated issuance and production system, and a new printing technology. The project is the culmination of five years of major infrastructure investment to significantly upgrade the security of the passport issuing process and the development of a new passport booklet. The project also responds to client requests for greater convenience and more flexible service delivery.

Major Achievements

Project and description	Result
Alternative Service Delivery	
PPT/CIC Card	The Passport Office (PPT) and Citizenship and Immigration Canada (CIC) reached an agreement whereby PPT will produce CIC's permanent resident card by the Summer of 2001. This joint venture will enhance our expertise and allow us to diversify .
Encourage innovation through the use of receiving agents and other measures	The partnership with Canada Post is ongoing and under review.
Enhancing Management Capabilities	
Integrated Financial and Material Management System	The scheduled 1999-2000 completion has been delayed due to a system upgrade at the Department of Foreign Affairs and International Trade.
Universal Classification System	Conversion to UCS by December 2000 in accordance with the decision of the Treasury Board Secretariat.
Information Technology	
Technology Enhancement Program to implement an automated passport issuance system	IRIS issuance is at roughly 50%. Final rollout is expected for June 2001.
Super Server project. Implement a more fault-tolerant and easily upgradeable server environment to handle remote messaging, intranet and administrative database functions	Due to be completed in 2001.
Re-engineering the Application Process	
Express, urgent and mail-back services.	Trial delivery service options offered for an additional service charge.
Application form deployment.	Technical difficulties have delayed release of the application form.

Agency Performance

Achieving our goals

Passport Office performance is based on its capacity to better serve the Canadian public. To respond to the needs of a rapidly changing society, the Passport Office must devise strategies to improve service and to anticipate future needs.

The Passport Office Strategic Plan (1997-2001) is a framework of current and future business. From it flows a multi-year action plan. The Business Plan, reviewed and updated annually, provides the Office with an opportunity to evaluate performance and to adjust the course of action. New actions are developed, when deemed appropriate, to support our corporate goals of increasing efficiency, cost-effectiveness, improving finances, augmenting public satisfaction and enhancing employee morale and competence.

Commitments for innovation and growth

Initiatives developed in the Business Plan were designed to attain four strategic imperatives, which are to

I. Exploit the concept of Alternative Service Delivery to its full potential in order to reduce duplication and costs, to achieve government-wide goals and to attract new alliances that leverage our core competencies
II. Provide management with the necessary skills, information and processes in order to strengthen the decision-making capabilities of the Office
III. Accelerate the application of technology to our operations to ensure that employees at all levels have the tools and the knowledge to adapt to a changing workplace
IV. Re-engineer the application process to make it less cumbersome.

The Passport Office has focussed on these imperatives as a benchmark for continuously improving service delivery performance and for meeting the expectations of Canadians.

Reaching our objectives

The performance of the Passport Office relative to each of the objectives defined by these four strategic imperatives is relatively good — our services have evolved incrementally. This is evident in our accelerated implementation of the IRIS system. As with any attempt to introduce a major automated system, the implementation of IRIS has been unsettling for the organization.

IRIS: an enabling technology

The implementation of IRIS, a crucial and vital step for the Passport Office, has already had a fundamental impact on the quality of our client service. The IRIS system enables the Office to enhance its security and integrity processes while providing flexible, convenient service and a less cumbersome application process.

The Passport Office began the rollover to IRIS in the spring of 1999. By March 2000, about a third of PPT's 28 service centres were equipped with the electronic passport issuing system. At that time, almost 54 per cent of passports issued to walk-in applicants were processed using the IRIS system. Roughly 33 per cent of all passport applications received in Canada, including those received by mail, were processed with IRIS.

To date, the transformation has gone off without a hitch. Although the move to IRIS was temporarily postponed due to the relocation and refitting of service centres, the implementation of new work practises for the peak season, and the hiring and training of new employees, the rollover remains on schedule. By June 2001, all passports issued in Canada will be processed using IRIS.

Alternative Service Delivery and partnerships

Over the past few years, the Passport Office has entered into pilot project agreements with a number of organizations to explore the most effective and efficient alternative service delivery modes. We have selected only a few pilot projects, notably with Citizenship and Immigration Canada (CIC), and Canada Post. The potential economies of scale from the Canada Post project will be fully evaluated prior to making a final decision. The Passport Office and CIC are formalizing an agreement to set up a card production centre but have agreed to end discussions on the provision of single window telephone access for queries. The Passport Office has also temporarily deferred discussions with provincial and territorial officials regarding the establishment of offices in Nunavut, N.W.T., Yukon and Prince Edward Island. However, discussions have been initiated with provincial registries to share respective competencies in the entitlement process to ensure greater integrity and security in the citizen identification process.

Service improvements

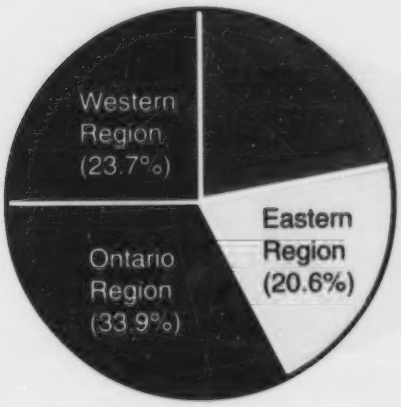
The Passport Office has decided to formally implement expedited passport issuance services, an initiative that was intended to improve the quality of service delivery. Full implementation of the expedited service is scheduled for 2000-2001. Due to a number of unexpected technical difficulties, the release of the new application forms, for both adults and children, will be delayed until the fall of 2000.

Passport Card

Our partnership with CIC provides initial financing for the card processing system, to be repaid out of revenue. The passport card team continued to develop the business case for proceeding with the project. Presentations were made to senior management of other departments and agencies including the Department of Foreign Affairs and International Trade, the Department of National Defence, Human Resources Development Canada, Treasury Board Secretariat, and the Privy Council Office. Feedback obtained was incorporated into the business scenarios. Preparation for submission of the effective project approval to TBS was postponed pending the establishment of the secure card production system. The postponement provides additional time to fully implement IRIS before undertaking a new project that will require interfacing with the software.

Expedited passport service initiative

The Passport Office continues to participate with CIC and Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) in the Expedited Passenger Processing Services initiative. The Canadian Airports Council (CAC) wishes to expand the current automated border crossing services (CANPASS-Airport) to selected international airports across the country. The DFAIT Deputy Minister supported this initiative by co-signing a letter of intent, with his CIC and CCRA counterparts, that was included with the CAC request for funding proposal. The Passport Office is currently working with CIC and CCRA in developing a Memorandum of Understanding for CAC approval. The latter has already agreed to accept the passport card as a valid instrument for the automated border crossing system.



Regular passports (24 pages)

Regional distribution of passports issued in Canada

Service Performance

Passport issuance

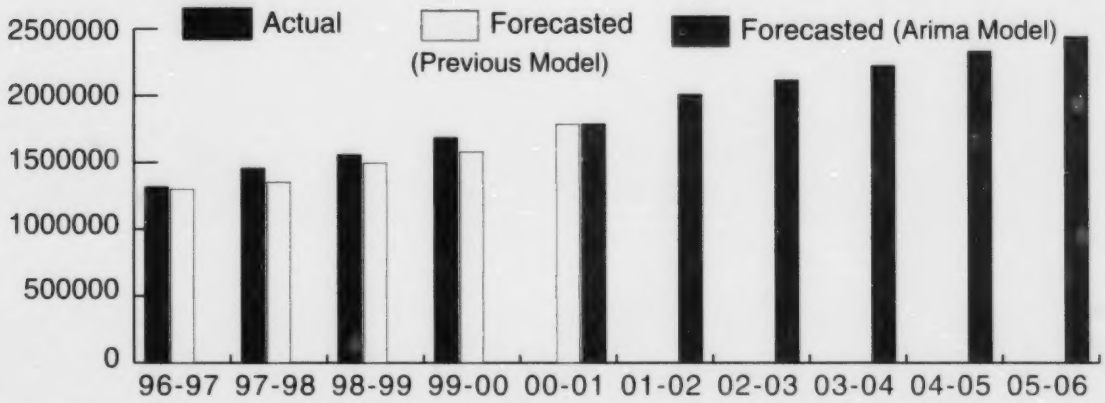
In the 1999-2000 fiscal year, 1,762,015 travel documents were issued in Canada and abroad. This translates to an eight per cent increase compared to the 1998-1999 fiscal exercise. Demand for passports increased by 21 per cent for the period from January to March 2000 compared to the same period the previous year. This surge was behind the dramatic increase of 3.5 per cent recorded for the full fiscal year. Reduced demand for travel in the closing months of 1999, due to the Y2K issue, was more than made up for in the spring when air travel seat sales sparked an increase in demand for passports that surpassed forecasts.

Issued In Canada	1998 -1999	1999 -2000	% Change
Regular Passports	1,530,740	1,658,081	+8.32
Business Passports	12,174	12,886	+5.85
Special Passports	4,636	4,575	-1.32
Diplomatic Passports	1,535	1,659	+8.08
Certificate of Identity	1,113	989	-11.14
Refugee Travel Documents	4,490	4,481	-0.20
TOTAL	1,554,688	1,682,671	+8.23
Issued at Posts Abroad			
Regular Passports	63,873	71,972	+12.68
Business Passports	10,337	6,508	-37.04
Special Passports	65	30	-53.85
Diplomatic Passports	383	260	32.11
Emergency	989	574	-41.96
TOTAL	75,647	79,344	+4.89
Total Global Issues			
Regular Passports	1,594,613	1,730,053	+8.49
Business Passports	22,511	19,394	-13.85
Special Passports	4,701	4,605	- 2.04
Diplomatic Passports	1,918	1,919	+0.05
Certificate of Identity	1,113	989	-11.14
Refugee Travel Documents	4,490	4,481	- 0.20
Emergency	989	574	+41.96
TOTAL	1,630,335	1,762,015	+08.08

Factors that impact passport issuance

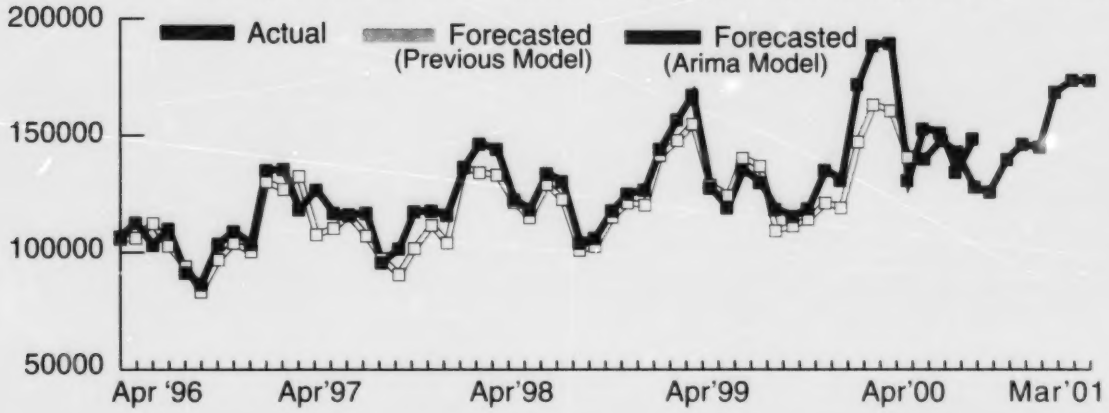
It is important that we understand the driving forces behind the demand for Canadian passports. Studies have shown that nearly 97 per cent of the variation in passport issuance can be explained by changes in economic growth (real GDP) and interest rate fluctuations. Rising interest rates and slower economic growth are expected to affect the economy over the next fiscal year. Consequently, passport volumes are expected to increase by only three per cent. Moreover, certain sectors of the population, such as "the snowbirds" tend to be seasonal travellers. There are clearly a variety of conditions that impact the travel plans of Canadians. This, in turn, affects the demand for passports and other travel documents. Just as people's travel plans were disrupted by Y2K, they can also be affected by external political instability.

Yearly actual and forecasted (24-page passports issued in Canada)



Passport issuance in Canada is growing. Growth next year is expected to reach 3%.

Monthly actual and forecasted (24-page passports issued in Canada)



Passport demand is seasonal and peaks in the winter. Actual growth tends to be higher than forecasted growth.

Productivity

Within the organization, productivity is used to gauge how well labour resources are employed. Two variables — variable volumes and the availability of human resources — affect productivity. Despite anticipated declines in productivity due to the implementation of IRIS, unforseen increases in volume have caused productivity in Canada to increase by nine per cent over last year.

Turnaround time for applications

The Passport Office continues to strive for excellence in the delivery of service. According to a 1998-1999 survey, the agency was able to deliver its product by mail within 10 days 97 per cent of the time and at the counter within five days 98 per cent of the time.

Since 1996, many initiatives have been undertaken to improve telephone services by government departments and agencies. The most significant improvement since 1996 has been to make telephone services more accessible. In September 1999, the Call Centre Management Team devised a Computer Telephony Integration (CTI) solution. The equipment has been standardized on a national level, permitting a high degree of automation.

Volume of calls

In fiscal year 1999-2000, the Passport Office handled approximately 1.7 million calls, an increase of 30 per cent from the previous year (see table page 21). Calls handled by the system increased by 37 per cent from the previous year.

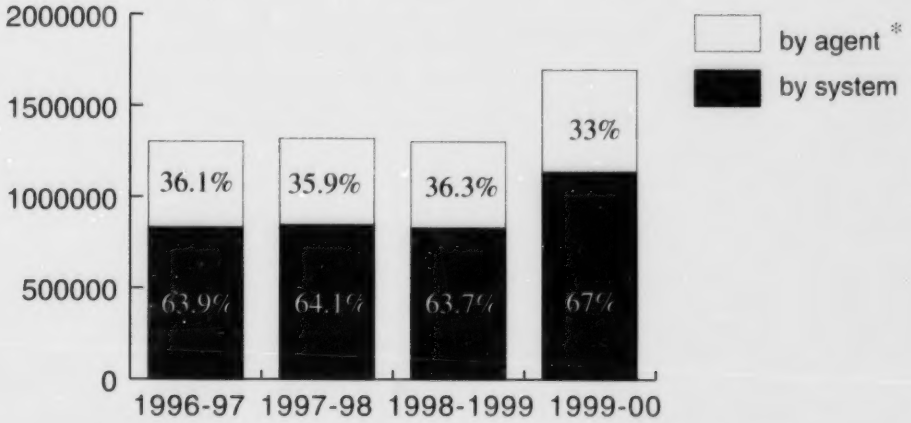
Fiscal Year	Percent of calls answere		Wait time in queue (seconds)		Percent of calls answered in queue	
	By system	By agent	target	actual	target	actual
1998 - 1999	90.68%	80.02%		119.40		
1999 - 2000	91.76%	84.38%	180	151.17	70%	84%
Industry standard	95%	90%	30		70%	
World-class standard	100%	97 to 98%	20		80%	

Note: The accessibility rate for 1999-2000 is 91.76 per cent, indicating that nine callers out of 10 were answered. The number of lines will be increased to accommodate the volume of incoming calls and to help reduce waiting and abandon rates. This will enable us to meet our target, however, the abandon rate (hang-up) is still low: there is a mean time of 30 seconds before the call is abandoned.

Call service indicators

The Passport Office has surveyed its applicants to help it set targets and come up with performance indicators — a benchmark that the Passport Office and other departments can use to measure its results with industry standards.

Volume of calls handled (four call centres)



*The total volume of calls received includes the calls handled by the system plus those answered by agents. As incoming calls are no longer manually registered, the increase in call volume in 1999-2000 may be explained by the fact that the CTI system keeps a more accurate record. However, the volume of passports issued has also increased. The ratio of calls for each passport issued is now 1.09.

Internal audit

This year, our internal audit focussed on revenue. We also began to formulate a program review process. We updated our audit plan to reflect PPT's rapidly changing environment. We also explored the feasibility of creating an internal full-time audit and review position. The incumbent would liaise directly with both the Inspector General's office and Consulting and Audit Canada to ensure compliance with best practices and to ensure that we continue to receive an independent audit.

Auditor General's Report

The report praised the security processes of the Passport Office. It noted that, since 1996, PPT has made significant improvements to its service delivery and turnaround times, notably by setting delivery targets that reflect client priorities and by developing means for delivering those targets. The report also called for similar measures in areas such as Human Resources Development Canada's social insurance card and its eventual 'citizen' card.

Our People

25 years

Gael Allen
Lise Bédard
Sharon Bertrand
Vicky Belair
Kerry Byrne
Jo-Anne Curren
Brenda Davies
Diane Davis
Guy Dufort
Mary-Anne Fontaine
Mary Gagné
Robert Gauthier
Denise Jackson
Michel Lavergure
Marjolaine Legault
Linda Lefebvre
Colette Leroux
Leslie Logan
Robbie Mizrahi
Walter Morello
Lise Morin
Patrick Murphy
Monik Parent
Jacques Perron
Sylvette Pilon
Annette Pinto
Mireille Royer
Linda Lee Ruckstuhl
Marsha Ann Ryan
Pauline St-Louis
Mireille Tailleur

30 years

Jacques Côté
Joyce Gottdank
Carmelle Gelinas
Constance Gallinger
Michel Leduc
Michel Lespérance
Linda Poirier
France Paul Saumure
Jacqueline Trucios

35 years

Jane Verner

Our people and what they say

Our employees are the fundamental reason for our excellent performance. Their skill and expertise is due, in part, to the commitment the Office has made to training and development. We recognize that without our employees, the Passport Office could not function. We strongly encourage our employees to suggest ways to improve service delivery and the administration of the organization. To this end, we invited them to participate in the 1999 federal government public service employee survey. The results were similar to the employee survey conducted by the Passport Office in 1998.

Ninety per cent of employees said they like their work, 93 per cent said they are proud of their accomplishments, and 97 per cent said they feel their work is important. In terms of pleasant working conditions, 84 per cent of Passport Office employees ranked our workplace higher than employees elsewhere in the public service ranked theirs. Seventy-five per cent also said they understand the purpose of their contribution to the organization. Many employees, however, feel that the Passport Office could do a better job of communicating to them the course the organization chooses to take and the effect that direction may have on their work. The management team has indicated it will adopt measures to respond to those concerns.

360 degree feedback

To facilitate more open communication with employees, the Passport Office management team has adopted the 360 degree feedback exercise. That is, the performance of each member of a committee or team is assessed by the individual's peers to identify his or her strengths and weaknesses. The training needed to augment the quality of the individual's performance, and to render that performance more effective, is determined.

The Passport Office intends to incorporate the use of the 360 degree exchange approach into the culture of the organization. This initiative was undertaken during the current fiscal year with the aim of developing quality people. The Executive Committee formed the pilot group for the exercise. The response rate was 96 per cent. Strengths and weaknesses have been identified and learning plans are being developed.

Training

To ensure that all employees were ready to meet the challenge posed by the introduction of new technology, the staff was invited to participate in change and stress management training. Interest was also expressed in courses related to communications, assertiveness training, and conflict resolution.

The Passport Examiner Recruitment and Apprenticeship Program was redesigned to incorporate the specifics of the IRIS technology into program policies and procedures. Recruitment strategies were reviewed with the objective of enhancing our ability to attract and retain quality employees.

On the Horizon

Major Infrastructure Investment

Over the past five years, the Passport Office has invested heavily in infrastructure to upgrade the security of the passport booklet and to respond to client requests for improved service. These investments were financed through accumulated surpluses collected in the Passport Office Revolving Fund. Public consultation and feedback from applicants have confirmed that the security features of the Canadian passport are highly valued and that service improvements are welcome.

The IRIS system, scheduled to be fully implemented by July 2001, will provide greater security as the manual entitlement process is gradually replaced. Citizenship documents presented at an IRIS service counter are inspected, scanned and immediately returned to the client.

Expedited services will soon be deployed in all offices across Canada. Applicants who must obtain a passport in a shorter turnaround time than the five-day standard or outside of regular business hours will be able to take advantage of the expedited service for an additional fee. In cases of illness or death in the immediate family, the fee can be refunded.

Other enhanced services — a more secure passport booklet and a convenient renewal process coupled with courier delivery — will be added in the latter part of 2001. Simplified application forms will also be introduced very shortly.

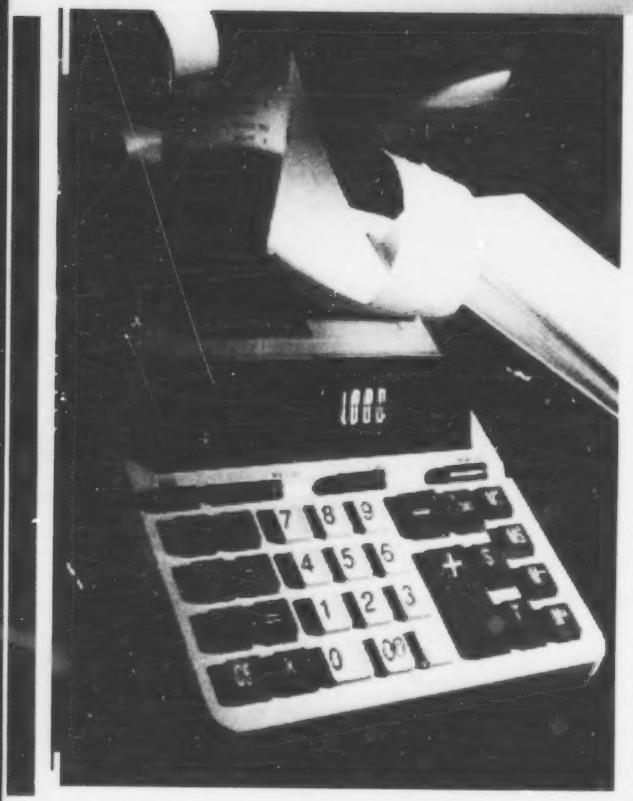
New Business Ventures

In November 1999, the New Business Ventures Directorate was created to assume responsibility for the implementation of new initiatives such as:

- cooperation between PPT and CIC on secure card design and production
- the passport card project
- the Expedited Passenger Processing System, a joint Canadian Airports Council, Canada Customs and Revenue Agency, CIC and PPT project.

Over the past few years, PPT and CIC have worked closely to produce a common card format and technology for CIC's permanent resident card and the passport card. PPT is preparing to set up an in-house secure card production centre, initially to produce the permanent resident card and, eventually, the passport card and secure cards for other government departments. PPT and CIC are now working on a Request for Proposal for the supply and integration of a card production system.

This initiative builds on PPT's long-established expertise in secure document entitlement and issuance. It potentially provides long-term revenue through the issuance of secure cards for other government departments as well as economies of scale achieved by sharing supplies and facilities. Through in-house card production, the Government of Canada also benefits from reduced security risks and cost containment in the future.


7 8 9
4 5 6
1 2 3
0

Passport Office Revolving Fund

As a special operating agency with a revolving fund, the Passport Office finances its operations entirely from revenues generated by fees received for the provision of travel documents.

The financial statements of the Passport Office Revolving Fund have been prepared in accordance with the Treasury Board policy on revolving funds and the reporting standards and requirements of the Receiver General for Canada. The primary responsibility for the integrity and objectivity of data in these statements rests with the managers of the Fund.

Some of the information included in these statements is based on best estimates and gives due consideration to materiality. To meet this reporting responsibility, the Fund maintains a centralized record of financial transactions that is consistent with information submitted in ministerial statements and to Public Accounts of Canada.

The Directorate responsible for the Passport Office Revolving Fund, Financial and Administrative Services, complies with departmental financial management and accounting policies. By adhering to financial management and internal accounting controls, the Fund provides reasonable assurance that transactions are recorded and executed in accordance with its authority and that its assets are safeguarded.

Management Report

As illustrated in the Statement of Operations (Table 1), at the end of the 1999-2000 fiscal year, the Passport Office had a loss of $2.9 million compared with a profit of $2.9 million for the 1998-1999 fiscal year. This loss can be explained by a variance in revenues and expenditures.

In fiscal year 1999-2000, revenues are nine per cent higher compared to the previous year due to:

a) growth of eight per cent in the number of documents issued,
b) revenues collected for urgent service ($957,500),
c) revenues collected for express service ($561,300), and
d) revenues collected for mail-back service ($336,200).

Expenditures are 23 per cent or $11.7 million higher than in 1998-1999. This variance is explained in large part by:

a) an increase in salaries and employee benefits of $5.2 million and an additional 93 full-time equivalents (FTE);
b) an increase of $1.6 million in amortization with $533,000 for IRIS and $476,000 for office automation;
c) an increase of $1.8 million in professional services due to $709,000 for AIT ongoing technical support maintenance, $841,000 for contractors and $250,000 for consulting services;
d) an increase of $1.2 million in technology and for IRIS repair and maintenance done by AIT.

The net financial resources provided by operating activities are $3.4 million and the net investing activities total $10.7 million. This results in net financial resources used totalling $7.4 million. Therefore, the Accumulated Net Charge Against the Fund's Authority (ANCAFA) account at year end decreases to $15.7 million.

The Balance Sheet presents the assets, liabilities and equity. Net capital assets have increased by $7.2 million. Current liabilities have increased by $2.4 million and long-term debt by $470,000. With the Office's ANCAFA account at $15.7 million and the accumulated surplus at $44.5 million, the equity increases to $28.8 million.

APPROVED BY

Pierre Bélisle
Chief Financial Officer

Michael J. Hutton
Chief Executive Officer

Table 1

Statement of Operations for the year ended March 31, 2000

(in thousands of dollars)

	2000	1999
Revenues		
Fees earned	64,308	57,922
Miscellaneous revenues	238	583
	64,546	**58,505**
Operating expenses		
Salaries and employee benefits	35,213	29,985
Provision for employee termination benefits	1,039	456
Passport materials and application forms	5,556	5,375
Professional and special services	4,902	3,093
Passport operations at missions abroad	4,447	4,447
Accommodation	3,920	3,670
Amortization	3,471	1,814
Freight, express and cartage	2,323	2,104
Repair and maintenance	1,561	388
Telecommunications	1,547	1,242
Printing, stationery and supplies	1,420	1,364
Travel and relocation	976	766
Information	490	447
Postal services and postage	336	156
Rentals	181	197
Miscellaneous expenses	85	29
Loss on disposal of capital assets	17	31
	67,484	**55,564**
	(2,938)	**2,941**

Statement of Accumulated Surplus for the year ended March 31, 2000

(in thousands of dollars)

	2000	1999
Balance, beginning of year as previously reported	47,448	44,507
Net profit (loss) for the year	(2,938)	2,941
Balance, end of year	**44,510**	**47,448**

Table 2

Statement of Changes in Financial Position for the year ended March 31, 2000
(in thousands of dollars)

	2000	1999
Operating activities:		
Net profit (loss) for the year	(2,938)	2,941
Add: Provision for termination benefits	1,039	456
Amortization	3,471	1,814
Loss on disposal of capital assets	17	31
	1,589	**5,242**
Changes in current assets and liabilities	**2,332**	**(1,512)**
Changes in other assets and liabilities:		
Payments on and change in provision for employee termination benefits	(569)	(154)
Net financial resources provided by operating activities	**3,352**	**3,576**
Investing activities:		
Capital purchased	(10,743)	(12,422)
Net financial resources used by investing activities	**(10,743)**	**(12,422)**
Financing activities:		
Partial transfer of the surplus to the accumulated net charge against the Fund's authority account	0	0
Net financial resources used by financing activities	**0**	**0**
Net financial resources provided and change in the accumulated net charge against the Fund's authority account, during the year	(7,391)	(8,846)
Accumulated net charge against the Fund's authority account, beginning of year	23,067	31,913
Accumulated net charge against the Fund's authority account, end of year	**15,676**	**23,067**

Table 3

Balance Sheet for the year ended March 31, 2000

	(in thousands of dollars) 2000	1999
ASSETS		
Current		
Accounts receivable		
Government of Canada	971	931
Outside parties	185	67
Inventories, at cost and average cost (Note 3)	2,224	2,253
Prepaid expenses	71	156
	3,451	**3,407**
Long-term		
Capital Assets (Note 4)		
At cost	13,971	13,396
Less: accumulated amortization	10,981	10,256
	2,990	3,140
Other Capital Assets (Note 4)		
Technology Enhancement Plan	30,879	25,218
Other Capital Projects	11,185	6,891
	42,064	32,109
Less: accumulated amortization	3,410	860
	38,654	31,249
	45,095	**37,796**
LIABILITIES		
Current		
Accounts payable and accrued liabilities		
Government of Canada	4,071	3,181
Outside parties		
Accounts payable	3,350	3,541
Vacation pay	931	894
Retroactive Salaries	797	
Contractors' holdbacks	204	50
Current portion of the provision for employee termination benefits	625	227
Deferred revenues	1,044	753
	11,022	**8,646**
Long-term		
Provision for employee termination benefits	5,239	4,769
Equity of Canada		
Accumulated net charge against the Fund's authority	(15,676)	(23,067)
Accumulated surplus	44,510	47,448
	28,834	**24,381**
	45,095	**37,796**

NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS

1. Authority and purpose

The Passport Office Revolving Fund was established in 1969 to provide for the issuance of appropriate travel documents to Canadian citizens and to certain permanent residents of Canada who are unable to obtain valid passports from their country of origin. The *Revolving Fund Act* authorized the operation of the Fund.

The Fund has a continuing non-lapsing authority from Parliament to make payments out of the Consolidated Revenue Fund for working capital, capital acquisitions and temporary financing of accumulated operating deficits, the total of which is not to exceed $4,000,000 at any time. An amount of $745,893 representing net assets assumed by the Fund and assets contributed to the Fund was charged to this authority when the Fund became budgetary in 1981.

2. Significant accounting policies

(a) Inventories

The inventory of materials and supplies is carried at cost and the inventory of passports-in-process is valued at average cost for the year.

(b) Capital

Leasehold improvements are amortized on a straight-line basis over the term of the appropriate lease. Other capital is amortized from the year of acquisition on a straight-line basis over their estimated useful lives as follows:

Furniture	16 years
Electronic data processing equipment	5 years
Other equipment	10 years

(c) Other capital

Effective April 1, 1994, all expenditures associated with the Technology Enhancement Plan (TEP) are capitalized. The project costs have been divided into four categories which are amortized on a straight-line basis over the useful life of each category.

Machine and equipment	10 years
System	10 years
Furniture	16 years
Electronic data processing equipment	4 years

Furthermore, since the IRIS system was not implemented in all offices in 1999-2000, the depreciation was calculated based on the useful life and prorated by the number of passports issued with IRIS over the total number of passports issued in 1999-2000.

All project costs for other capital projects are amortized on a straight-line basis over the useful life of the project.

(d) Employee termination benefits
Termination benefits accrue to employees over their years of service with the Government of Canada, as provided for under collective agreements. The cost of these benefits is recorded in the accounts as the benefits accrue to the employees.

(e) Revenues from passport fees are prepaid on application and accounted for on an accrual basis. Deferred revenues represent fees received for which the services have not yet been provided as of March 31, 2000.

3. Inventories

	(in thousands of dollars)	
	2000	**1999**
Materials and supplies	1,978	2,072
Work in process	246	181
	2,224	**2,253**

4. Capital and accumulated amortization (in thousands of dollars)

Capital	Balance at beginning of year	Acquisitions	Disposal	Balance at end of year
Leasehold improvements	3,298	0	0	3,298
Furniture	2,373	3	57	2,319
EDP equipment	5,276	692	142	5,826
Other machine and equipment	2,449	93	14	2,528
	13,396	**788**	**213**	**13,971**

Accumulated amortization	Balance at beginning of year	Amortization	Decrease	Balance at end of year
Leasehold improvements	3,286	12	0	3,298
Furniture	988	135	44	1,079
EDP equipment	4,114	622	142	4,594
Other machine and equipment	1,868	152	10	2,010
	10,256	**921**	**196**	**10,981**

Other Capital Assets (in thousands of dollars)	Balance at beginning of year	Acquisitions	Disposal	Balance at end of year
Technology enhancement plan project	25,218	5,661		30,879
Other capital projects	6,891	4,294		11,185
	32,109	**9,955**	**0**	**42,064**

Accumulated amortization	Balance at beginning of year	Amortizations	Decrease	Balance at end of year
Technology enhancement plan project	0	533		533
Other capital projects	860	2,017		2,877
	860	**2,550**	**0**	**3,410**

5. Long-term leases

The Passport Office occupies space at 29 locations under long-term leases which expire between March 31, 2000 and March 31, 2007.

Accommodation expense and tenant services consisted of

	2000	**1999**
	(in thousands of dollars)	
Rentals	3,920	3,665
Tenant services	197	273
	4,117	**3,938**

Points of Service

Mailed-in Applications

The Passport Office
Department of Foreign Affairs and
International Trade
Ottawa, Canada K1A OG3

or by courier

The Passport Office
Commercial Level 2,
Place du Centre
200 Promenade du Portage
Hull, Québec J8X 4B7

British Columbia

Suite 135
8011 Saba Road
Richmond, B.C.

Suite 900
13401-108th Avenue
Surrey, British Columbia

Suite 200
Sinclair Centre
757 Hastings Street West
Vancouver, British Columbia

5th Floor
Scotiabank Building
747 Fort Street
Victoria, British Columbia

Alberta

Suite 254
Harry Hays Building
220-4th Avenue South East
Calgary, Alberta

Suite 160
Canada Place Building
9700 Jasper Avenue N.W.
Edmonton, Alberta

Saskatchewan

Suite 350
CIBC Tower
1800 Hamilton Street
Regina, Saskatchewa

Suite 405
Federal Building
101-22nd Street East
Saskatoon, Saskatchewan

Manitoba

Suite 400
433 Main Street
Winnipeg, Manitoba

Ontario

Suite 305
Brampton Civic Centre
150 Central Park Drive
Brampton, Ontario

Suite 330
Standard Life Building
120 King Street West
Hamilton, Ontario

Suite 630, The Galleria
101 Frederick Street
Kitchener, Ontario

Landmark Building
43 Church Street
St. Catharines, Ontario

Ontario

Suite 201, 2nd Floor
400 York Street
London, Ontario

3rd Floor
Joseph Shepard Building
4900 Yonge Street
North York, Ontario

C.D. Howe Building
Level C-3, East Tower
240 Sparks Street
Ottawa, Ontario

Suite 828
200 Town Centre Court
Scarborough, Ontario

Suite 302
Royal Insurance Building
28 Cumberland Street North
Thunder Bay, Ontario

Suite 300
74 Victoria Street
Toronto, Ontario

Suite 1010
CIBC Building
100 Ouellette Avenue
Windsor, Ontario

Quebec

Commercial Level 2
Place du Centre
200 Promenade du Portage
Hull, Quebec

Suite 408
Immeuble Saint-Michel
3885 Harvey Boulevard
Jonquière, Quebec

5th Floor
3 Place Laval
Laval, Quebec

Suite 803, West Tower
Complexe Guy-Favreau
200 René-Lévesque Boulevard W.
Montréal, Quebec

Suite 2410, 4th Floor
Belle Cour Tower, Place de la Cité
2600 Laurier Boulevard
Sainte-Foy, Quebec

Suite 112
3300 Chemin Côte Vertu
Saint-Laurent, Quebec

Nova Scotia

Maritime Centre
1509 Barrington Street
Halifax, Nova Scotia

New Brunswick

Suite 470, Frederick Square
77 Westmorland Street
Fredericton, New Brunswick

Newfoundland and Labrador

Suite 702
TD Place
140 Water Street
St. John's, Newfoundland

Bureau des passeports

Organisme de service spécial

1990 - 2000

Des jalons posés... encore du chemin à faire

Le chemin parcouru

Canada

Rapport annuel 1999-2000

Cette publication peut être visualisée ou imprimée en PDF à l'adresse suivante :
www.ppt.gc.ca

Il est possible d'obtenir des exemplaires de ce rapport.
Téléphone : (819) 953-7622 pour la région d'Ottawa-Hull
Télécopieur : (819) 994-1482

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Bureau des passeports
Secrétariat général
Ottawa (Ontario) K1A 0G3

N° de catalogue : E77-2000
ISBN : 0-662-65643-1

© Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Table des matières

Message du président-directeur général	Page 4
Notre mandat, notre mission	Page 6
Le chemin parcouru	Page 8
Le bilan de notre succès	Page 12
Notre personnel	Page 22
À l'horizon	Page 24
États financiers	Page 26
Points de service	Page 35

Président-directeur général

Partout au pays, la mise en oeuvre d'IRIS, le système automatisé de délivrance et de production des passeports du Bureau des passeports, est en marche. Le système IRIS allie accès rapide et fiable aux dossiers, technologie de pointe pour le balayage des photos, amélioration des processus de sécurité et d'intégrité, ainsi que commodité et souplesse pour les utilisateurs.

Message du président-directeur général

Le *Chemin parcouru*, thème du présent rapport, rappelle le chemin sur lequel nous nous sommes engagés, laisse entrevoir l'orientation que nous prenons et définit la façon dont nous voulons gérer nos affaires. Il donne un aperçu de la manière dont nous remplissons et faisons valoir notre mission, qui consiste à offrir des documents de voyage sécuritaires à la population canadienne. Ce rapport révèle que nous nous adaptons à un milieu économique et social en constante évolution et met en lumière notre statut d'organisme de service spécial. Au cours de la dernière décennie, ce statut a d'abord et avant tout guidé notre cheminement.

En 1990, à titre de l'un des cinq organismes de service spécial, nous avons reçu des responsabilités administratives, fonctionnelles et fiscales précises, et avons dès lors commencé à fonctionner comme une entreprise privée. Parallèlement à cette autonomie accrue, le Bureau des passeports se devait d'atteindre des normes de rendement élevées, y compris d'améliorer le service au public.

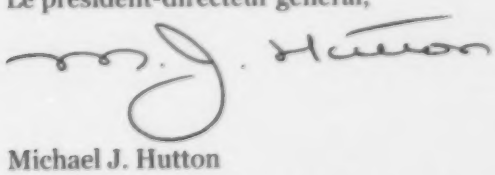
En 1999-2000, une évaluation du statut d'organisme de service spécial a été menée au Bureau des passeports. Les résultats confirment que, même si notre organisme fonctionne bien en tant qu'établissement public, il faut apporter des changements pour clarifier et améliorer le cadre de responsabilisation. Ce processus est déjà entamé, tout comme la mise en œuvre d'IRIS, le système automatisé de délivrance et de production de passeports, à l'échelle du pays. En plus de permettre un accès rapide et fiable aux dossiers, ce système comporte des capacités de balayage électronique de photos, améliore la sécurité et l'intégrité de nos processus, et offre commodité et souplesse aux utilisateurs.

Par le fruit du hasard, la mise en œuvre d'IRIS a coïncidé au cours des premiers mois de l'an 2000 avec une augmentation phénoménale du nombre de demandes de documents de voyage. Bien au-delà de la saison de pointe habituelle, cette demande, combinée au déménagement et au réaménagement de plusieurs bureaux qu'il fallait doter d'IRIS, a exercé des pressions sans précédent sur notre personnel. Elle a même parfois affecté la qualité de nos services. Le chemin parcouru n'a pas toujours été sans embûches, mais IRIS a néanmoins préparé le terrain pour des projets qui seront mis en œuvre au cours de l'exercice 2000-2001, et qui amélioreront nettement le service.

Je rends hommage à notre personnel pour son dévouement. Individuellement et en équipe, les membres du personnel ont relevé des défis sans pareils de manière exemplaire. Malgré les immenses efforts et l'engagement continu auxquels on s'attend d'eux durant cette période de recrutement et de formation de nouveaux employés pour répondre aux impératifs de la nouvelle technologie, la qualité de leur travail n'a jamais été compromise.

Dans le sondage auprès du personnel de la fonction publique de 1999, la majorité des membres du personnel du Bureau des passeports ont avoué aimer leur travail et être fiers de notre organisme. Pour ma part, je suis fier de notre personnel et je souhaite améliorer son milieu de travail.

Le président-directeur général,



Michael J. Hutton

Notre mandat

Le mandat du Bureau des passeports a été défini par le secrétaire d'État aux Affaires extérieures; il prévoit la délivrance, la révocation, la retenue, la récupération et l'utilisation des passeports canadiens, et l'élaboration de politiques visant les passeports.

Le Bureau des passeports est un organisme de service spécial qui relève du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Il est redevable au sous-ministre de ce ministère.

Notre mission

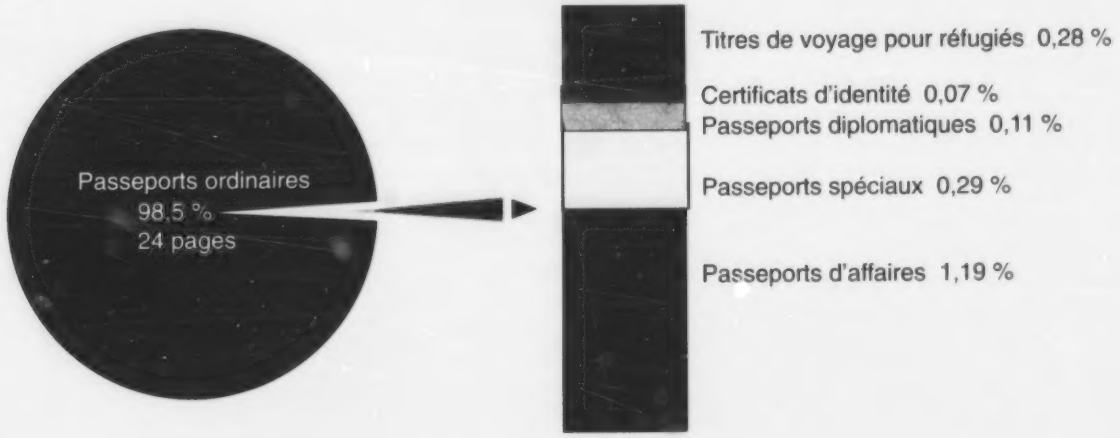
La mission du Bureau des passeports est de faciliter les déplacements des Canadiens et des Canadiennes en délivrant des documents de voyage et des services respectés dans le monde entier, en formant des alliances et des partenariats avec d'autres organismes gouvernementaux et des entreprises du secteur privé, en vue de fournir des services et des pièces d'identité sûrs.

Notre vision

Être pour notre clientèle et le grand public un modèle exemplaire de réussite et d'efficacité de prestation de services gouvernementaux au Canada.

Nos services

Le Bureau des passeports délivre divers documents de voyage et offre des services y afférent.



Répartition des passeports et autres documents de voyage

Passeports et services connexes

Le passeport de 24 pages est actuellement délivré à plus de six millions de citoyens canadiens pour leurs déplacements d'agrément et d'affaires. Il représente 98 p. 100 de tous les documents de voyage délivrés. Un passeport est valable pendant cinq ans. Les enfants de moins de 16 ans peuvent être inclus dans le passeport d'un de leurs parents ou avoir leur propre passeport. Le passeport de 48 pages ressemble à celui de 24 pages, mais il est plus pratique pour les grands voyageurs, comme les gens d'affaires.

Comment obtenir un passeport

Les Canadiens peuvent faire une demande de passeport en personne à l'un des 29 centres de service situés partout au pays. Ils peuvent ensuite passer chercher leur passeport dans les cinq jours ouvrables ou demander qu'il leur soit expédié par la poste depuis certains bureaux. Les Canadiens peuvent aussi envoyer leur demande par la poste. Dans ce cas, les requérants doivent compter 10 jours ouvrables avant de recevoir leurs passeports.

Le Bureau des passeports met également à l'essai un service d'urgence (1 jour ouvrable) et un service express (2 jours ouvrables) dans certains bureaux, moyennant des frais supplémentaires. Les Canadiens en rade à l'étranger peuvent obtenir un passeport de remplacement ou d'urgence auprès des missions consulaires canadiennes qui les délivrent au nom du Bureau des passeports.

Passeports et autres documents de voyage

Le Bureau des passeports délivre aussi des **passeports diplomatiques** aux diplomates canadiens, aux hauts fonctionnaires du gouvernement, aux courriers diplomatiques et aux citoyens délégués à des conférences diplomatiques ou internationales.

Les **passeports spéciaux** sont délivrés aux personnes qui représentent le gouvernement du Canada à des fonctions officielles. Ces personnes comprennent les membres du Conseil privé, les députés, les ministres provinciaux, les fonctionnaires et les citoyens délégués à des conférences qui ne sont pas de nature diplomatique.

Les **titres de voyage pour réfugiés** sont délivrés aux personnes que Citoyenneté et Immigration Canada a jugé être des immigrants admis en vertu de la Convention des Nations Unies de 1951 relative au statut des réfugiés. Les titres de voyage pour réfugiés sont valables pendant deux ans pour entrer dans tous les pays, sauf celui d'origine du titulaire, mais ils peuvent être prolongés jusqu'à un maximum de cinq ans.

Les **certificats d'identité** sont délivrés aux immigrants admis qui résident au Canada depuis moins de trois ans et qui sont apatrides ou incapables d'obtenir un document de voyage de leur pays d'origine. Un certificat d'identité permet aux titulaires d'entrer dans tous les pays précisés dans le document et est valide pour au moins une année, mais au plus deux. Il est toutefois possible d'obtenir des prolongations d'une année jusqu'à un maximum de trois ans.

Le chemin parcouru

Le chemin de l'autogestion

En suivant la cadence de la mondialisation de l'économie du marché, le passeport continue de croître en tant que symbole des déplacements transfrontaliers. Les Canadiens savent d'expérience que leur passeport est respecté partout dans le monde. L'histoire de ce modeste livret rappelle non seulement le nombre de frontières traversées et les endroits visités, mais rehausse aussi le profil de l'organisme qui a gardé l'intégrité de ce document avec vigilance et a régi ses conditions d'utilisation et son essor.

À l'aube du 21e siècle, nous pouvons nous émerveiller du chemin que nous avons parcouru depuis 1900, alors qu'un passeport coûtait 1 $. Nous avons franchi de nombreuses étapes-clés depuis cette époque, notamment celle de la création du livret-type en 1922, de l'exigence de citoyenneté canadienne, en 1947, de l'exigence d'une preuve de citoyenneté en 1969, de l'introduction des passeports lisibles à la machine en 1985 et de la désignation officielle du Bureau des passeports comme organisme de service spécial (OSS) en 1990. Nous avons vécu un siècle très intéressant, et les dernières années à titre d'OSS ont particulièrement marqué l'évolution du Bureau des passeports. Les services gouvernementaux doivent suivre l'évolution du monde et du commerce électronique; la prestation des services doit répondre aux demandes croissantes du public et suivre le virage technologique emprunté par la collectivité.

Ainsi, nous contemplons *le chemin parcouru*, un chemin sur lequel le Bureau des passeports s'est engagé il y a bien longtemps. Au-delà des virages masqués, nous avons pris de l'élan et avons parcouru des vallées inexplorées, avant de mettre le cap vers de nouvelles attentes. Il n'a pas toujours été possible de bien voir en avant, ni d'éviter les obstacles. La cadence a beaucoup varié, mais la progression s'est toujours faite vers l'avant.

L'exercice 1999-2000 marque le 10e anniversaire du Bureau des passeports à titre d'OSS relevant du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Même si cette étape-clé est importante, on pourrait dire que le Bureau a déjà joui d'un statut spécial bien avant de devenir un OSS. En effet, depuis 1969, le Bureau des passeports est autorisé à récupérer ses dépenses en imposant des droits pour la production de passeports. Il a également décentralisé ses activités grâce à un réseau de bureaux régionaux et a adopté un rôle de chef de file sur le plan de l'innovation. Voilà les premiers pas importants que le Bureau a pris sur le chemin de l'autogestion.

Survol de la dernière décennie

En 1990-1991, le Bureau des passeports soumet un Document cadre et un Plan d'entreprise au Conseil du Trésor pour obtenir le statut d'organisme de service spécial (OSS). Il devient alors le premier OSS, sur un total de cinq, à adopter un modèle d'entreprise fondé sur l'accroissement de l'efficacité, l'attribution de ressources souples et un service axé sur la clientèle. Dès la première année de la décennie, le Bureau des passeports réussit à atteindre ses objectifs de production et de service.

En 1991-1992, le Bureau des passeports forme un Conseil consultatif composé de représentants du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, ainsi que d'organismes centraux tels que le Conseil du Trésor, d'autres OSS et des sociétés d'État. Le secrétaire d'État aux Affaires étrangères approuve les mesures de sécurité liées à la délivrance de passeports, telles que vérifier les renseignements sur les répondants, inciter les requérants à faire leur demande en personne et accroître la collaboration avec Douanes Canada et la GRC.

En 1992-1993, le Comité exécutif voit le jour; il est composé d'un président-directeur général, des directeurs, Opérations régionales, Sécurité, Finances, Ressources humaines, et Administration et Planification stratégique. De nouveaux points de service ouvrent leurs portes à Brampton, à St. Catharines et à Kitchener. Le Bureau des passeports instaure un numéro de téléphone national sans frais et un système de gestion des files d'attente. Enfin, la section de la Correspondance est mise sur pied pour répondre au courrier.

En 1993-1994, le Bureau des passeports termine la Phase 1 du Programme de perfectionnement de la technologie. Il lance également un nouveau livret de passeport comprenant davantage de dispositifs de sécurité pour prévenir la falsification. Le Bureau commence à publier Passages, son bulletin de nouvelles à l'intention du personnel, pour transmettre sa culture d'entreprise.

En 1994-1995, le Bureau se consacre à la mise en place de mesures visant la qualité du service; il participe à une étude nationale menée par l'Institut de recherche en politiques publiques, qui permet d'établir de nouvelles normes de service à la clientèle pour le Bureau des passeports. Le personnel de première ligne obtient davantage d'autonomie pour résoudre des questions complexes. Le Bureau des passeports entreprend une importante évaluation de ses politiques et procédures afin d'assurer leur application uniforme dans tous les bureaux.

En 1995-1996, le Bureau commande un sondage national au groupe de recherche *Environics* afin de mesurer la satisfaction et les attentes de sa clientèle. Il crée également un groupe consultatif sur les documents de sécurité composé de spécialistes dans ce domaine. La section Communications et Marketing produit une vidéocassette primée, *Le premier pas de votre voyage*, pour guider les voyageurs à travers les quelques étapes faciles à franchir pour obtenir un passeport.

En 1996-1997, des services téléphoniques automatisés fonctionnant 24 heures sur 24 sont mis en œuvre dans toutes les régions pour répondre aux questions du public. Des partenariats avec Revenu Canada, Citoyenneté et Immigration Canada et la GRC facilitent le développement de la production de documents d'identification et de passeports lisibles à la machine. Le système OSCAR (précurseur d'IRIS) est lancé à titre de projet pilote à Montréal, Kitchener, Vancouver, North York et Hull. La section de la Correspondance commence à répondre aux demandes par courriel.

En 1997-1998, le Bureau installe PASSAP, le système complet de gestion des finances. Il prend part au projet de mise en commun d'une carte de résidents permanents avec Citoyenneté et Immigration Canada; l'Organisation de l'aviation civile internationale adopte d'ailleurs les normes établies à cet effet par le Canada. Le PPT établit une entente avec Postes Canada pour que les bureaux de poste agissent à titre d'agents réceptionnaires des formulaires de demande.

En 1998-1999, le Bureau des passeports termine ses tests sur IRIS, le système automatisé de traitement des demandes, d'extraction de données et de production de passeports. Il décide de normaliser les logiciels utilisés dans tous les bureaux : Corel, Netscape et Novell. Le Bureau rend possible l'utilisation des cartes de débit et de crédit dans tous les points de service, ce qui accélère le service. Des services express, urgent et de retour par la poste sont instaurés, à titre expérimental, dans certains bureaux.

En 1999-2000, le Bureau des passeports termine son étude sur la gouvernance interne. La proportion de passeports délivrés à partir d'IRIS atteint 50 p. 100. Le Bureau crée la Direction des nouvelles entreprises de l'organisme, qui est responsable de la diversification des modes de prestation des services et d'autres réalisations telles que le partenariat conclu avec Citoyenneté et Immigration Canada pour produire des cartes de résidents permanents.

Organisme de service spécial

Le statut d'organisme de service spécial (OSS) du Bureau des passeports (PPT) lui confère une grande souplesse de fonctionnement. Cela signifie cependant que les attentes sont plus élevées sur les plans du rendement et de l'imputabilité des directeurs. Le Document cadre constitue la charte qui définit les objectifs que le PPT, en tant qu'OSS, doit appliquer aux termes des normes financières, administratives et de travail.

Le Bureau des passeports a réussi à atteindre ses objectifs principaux, en particulier dans le secteur de l'innovation. Par exemple, l'évolution dans le domaine des passeports lisibles à la machine et de l'automatisation a propulsé le PPT vers de nouveaux partenariats, projets et alliances stratégiques, notamment avec Postes Canada (qui joue le rôle d'agent réceptionnaire des formulaires de demande), avec Revenu Canada (projet CANPASS), ainsi qu'avec Citoyenneté et Immigration Canada.

Ces efforts ont été reconnus par le Réseau des services axés sur les citoyens, organisme de recherche qui préconise les meilleures pratiques pour les formateurs, le secteur privé et tous les ordres de gouvernement. Le Bureau des passeports a fait l'objet d'une étude de cas, intitulée *Le concept de souplesse dans le fonctionnement : le Bureau des passeports — un organisme de service spécial du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.* Cette étude a aidé le Réseau à remporter la médaille d'or de l'Institut d'administration publique du Canada pour sa gestion innovatrice.

Examen de l'OSS

Après 10 années d'évolution, les activités des OSS sont en cours de vérification par le Conseil du Trésor. Le Bureau des passeports a été choisi par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) pour une évaluation du concept et de l'imputabilité des OSS. Le MAECI et le PPT ont tous deux effectué une étude sur la gouvernance interne de leurs rapports réciproques à la suite d'une demande du SCT visant la mise à jour de la charte ou du Document cadre du PPT à titre d'organisme de service spécial. Les hauts fonctionnaires du Ministère et du Bureau réclamaient déjà une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités de chacun en ce qui concerne le programme du Bureau des passeports.

L'Étude sur la gouvernance interne a conclu qu'en ce qui a trait aux options organisationnelles, le Bureau avait atteint un bon équilibre à titre d'OSS : on n'a senti aucun besoin d'accroître le contrôle du Ministère ni de lui accorder une plus grande autonomie.

Le bilan de notre succès

Nos requérants et leurs préférences

En 1999, les Canadiens et les Canadiennes ont effectué 4,3 millions de voyages à l'étranger, soit une augmentation de 0,8 p.100 par rapport à 1998. Ce nombre représente un record pour notre pays en une année. Les Canadiens ont aussi fait 14,1 millions de voyages d'une journée vers les États-Unis en 1999, y compris 2,7 millions de voyages d'affaires. Il est clair que le tourisme est une industrie en pleine croissance et que la population canadienne est au nombre des voyageurs d'agrément ou d'affaires. Cette tendance nous incite à protéger l'intégrité de notre passeport et à maintenir le niveau de service élevé auquel s'attendent les Canadiens et les Canadiennes.

La réussite du Bureau des passeports est tributaire de l'équilibre atteint entre trois facteurs centraux : sécurité (protection de nos frontières et de l'identité de nos citoyens), commodité (plusieurs points de service et simplification des processus de demande et de renouvellement) et le coût abordable du passeport.

Pour déterminer les priorités associées à ces facteurs, le PPT a décidé d'effectuer un sondage auprès de la population canadienne par l'entremise de groupes de consultation et de sondages téléphoniques. Les résultats des sondages menés en 1999 révèlent que les préférences sont accordées à cinq domaines connexes : valeur, service direct, droits, temps et accès. Les préférences des requérants portent principalement sur la valeur utilitaire du passeport, c'est-à-dire au fait de posséder un passeport accepté à l'échelle internationale qui soit difficile à falsifier, sur un service dispensé par un personnel bien renseigné, sur un service plus commode et sur un processus de demande de passeport simplifié.

Sécurité du passeport

La liberté relative dont jouissent les Canadiens et les Canadiennes en franchissant des frontières internationales est largement attribuable à la haute estime qui favorise le passeport canadien. La sécurité des passeports est menacée lorsque des imposteurs tentent d'obtenir ce document sous un faux nom, et trafiquent ou forgent des livrets de passeport. Par conséquent, l'intégrité de ce document de voyage et la sécurité du processus de délivrance sont cruciales tant pour le Bureau des passeports que pour les titulaires.

Les attaques visant l'intégrité du passeport incitent le Bureau à terminer le plus rapidement possible la mise en œuvre d'IRIS, le nouveau système automatisé de délivrance et de production, et l'instauration d'une nouvelle technologie d'impression. Ce projet est le point culminant de cinq années de gros investissements dans l'infrastructure visant à accroître considérablement la sécurité du processus de délivrance de passeports et à concevoir un nouveau livret. Ce projet répond également à la demande de la clientèle qui veut un service plus commode et une prestation plus souple des services.

Grandes réalisations

Projet et description	Résultats
Diversification des modes de prestation des services	
Carte PPT/CIC	Le Bureau des passeports (PPT) et Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) ont conclu une entente en vertu de laquelle le PPT produira les cartes de résidents permanents du CIC d'ici à l'été 2001. Ce projet en commun permettra au PPT d'accroître son expertise et de diversifier ses activités.
Encourager l'innovation par l'utilisation d'agents réceptionnaires et autres mesures	Le partenariat avec Postes Canada se poursuit et fait l'objet d'un examen.
Amélioration des capacités de gestion	
Système intégré des finances et du matériel	On devait avoir terminé durant l'exercice 1999-2000, mais les travaux ont été retardés en raison de la mise à niveau d'un système au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.
Norme générale de classification	La conversion à la nouvelle norme doit se faire avant décembre 2000, conformément à la décision du Secrétariat du Conseil du Trésor.
Technologie de l'information	
Programme de perfectionnement de la technologie pour la mise en œuvre d'un système automatisé de délivrance de passeports	La proportion de dossiers traités par le système s'élève à environ 50 p. 100. On prévoit que la mise en œuvre sera achevée en juin 2001.
Projet de super serveur. Mise en œuvre d'un serveur plus tolérant aux défaillances et facile à mettre à niveau, qui pourra gérer la messagerie à distance, l'intranet et les fonctions des bases de données	Ce projet doit prendre fin en 2001.
Concevoir un nouveau processus de demande	
Services express, urgent et de retour par la poste	Mise à l'essai de différents services de livraison contre des frais supplémentaires.
Formulaire de demande	Des difficultés techniques ont retardé le lancement du nouveau formulaire de demande.

Rendement de l'organisme

Atteindre nos buts

Le rendement du Bureau des passeports est évalué selon sa capacité de mieux servir le public canadien. Afin de répondre aux besoins d'une société en évolution rapide, le Bureau des passeports doit élaborer des stratégies pour améliorer le service et prévoir les besoins.

Le Plan stratégique du Bureau des passeports (1997-2001) offre un cadre de travail pour le fonctionnement actuel et futur du Bureau. Il a donné lieu à l'établissement d'un plan d'action pluriannuel. Le Plan d'entreprise, revu et mis à jour annuellement, permet au Bureau d'évaluer son rendement et d'ajuster son tir au besoin. Le cas échéant, de nouvelles mesures sont prises pour atteindre les objectifs généraux de l'organisme, soit accroître l'efficacité et la rentabilité, améliorer la situation financière, rehausser la satisfaction du public, ainsi que le moral et la compétence du personnel.

Tournés vers l'innovation et la croissance

Les projets compris dans le Plan d'entreprise visent à atteindre quatre points stratégiques-clés, soit :

I. Tirer pleinement avantage du concept de diversification des modes de prestation des services, afin de réduire le double emploi et les coûts, d'atteindre les objectifs fixés pour l'ensemble du gouvernement et de former de nouvelles alliances qui accroîtront nos compétences essentielles.
II. Fournir à la direction connaissances, information et méthodes, afin de renforcer la capacité décisionnelle du Bureau.
III. Accélérer l'utilisation de technologies dans notre fonctionnement pour veiller à ce que le personnel de tous les niveaux ait les outils et les connaissances nécessaires
Regular passports
pour arriver à s'adapter à un milieu de travail en évolution.
IV. Concevoir un nouveau processus de demande de passeport simplifié.

Le Bureau des passeports a choisi ces éléments stratégiques comme moyens de mesurer l'amélioration continue de la prestation des services et la satisfaction des attentes de la population canadienne.

Atteindre nos objectifs

Le rendement du Bureau des passeports pour chacun des objectifs fixés par ces quatre points stratégiques est relativement bon; nos services ont évolué de manière progressive. D'ailleurs, la mise en œuvre accélérée du système IRIS en témoigne. Précisons que, à l'instar de toute tentative pour mettre en place un important système automatisé, l'instauration d'IRIS ne s'est pas faite sans quelques remous au sein de l'organisation.

La mise en œuvre d'IRIS a constitué une initiative de toute première importance pour le PPT. Elle a eu une incidence fondamentale sur l'ensemble de notre service à la clientèle. Ce système améliore la sécurité et l'intégrité du Bureau tout en permettant d'offrir un service plus souple comportant moins d'inconvénients, de même qu'un processus de demande de passeport simplifié.

À compter du printemps 1999, IRIS a été graduellement mis en œuvre. En mars 2000, environ un tiers des 28 centres de services était doté d'IRIS. IRIS a traité près de 54 p. 100 des passeports délivrés aux clients faisant leurs demandes en personne. Quelque 33 p. 100 des demandes de passeport au Canada, y compris celles qui sont parvenues par la poste, a été traité à partir d'IRIS.

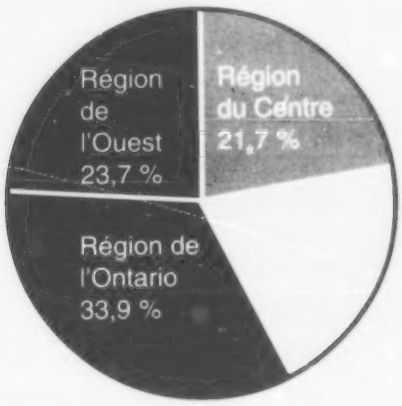
En règle générale, la transformation de la plupart des bureaux s'est bien déroulée. De nombreux facteurs ont toutefois forcé le report temporaire de la transition au système IRIS, dont le réaménagement et le déménagement de certains bureaux, la mise en œuvre de nouvelles pratiques de travail pour la saison de pointe et l'embauche de personnel. À compter de juin 2001, tous les passeports délivrés au Canada seront traités à partir du système IRIS.

Au cours des cinq dernières années, le Bureau des passeports a conclu des ententes avec un certain nombre d'organisations pour mettre en place des projets pilotes visant à trouver les modes de prestation des services les plus adéquats et les plus efficaces. Nous n'avons retenu que quelques projets pilotes, notamment avec Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) et Postes Canada. Les économies d'échelle que promet le projet pilote avec Postes Canada seront entièrement évaluées avant qu'une décision finale ne soit prise. Le Bureau des passeports et CIC mettent la touche finale à une entente pour établir un centre de production de cartes, mais ils ont convenu de mettre fin à la discussion entourant l'instauration d'un guichet unique pour tous les appels de demande d'information et autres projets. Le Bureau des passeports a aussi temporairement suspendu les discussions avec les fonctionnaires provinciaux et territoriaux portant sur l'ouverture de bureaux au Nunavut, dans les Territoires du Nord-Ouest et à l'Île-du-Prince-Édouard. En revanche, le Bureau a entamé des négociations avec les instances provinciales en vue du partage de compétences respectives pour assurer l'intégrité et la sécurité du processus d'identification des citoyens.

Le Bureau des passeports a décidé de mettre officiellement en œuvre la délivrance accélérée de passeports, une initiative qui vise à améliorer la qualité de la prestation des services. On prévoit que ces services rapides seront offerts intégralement à compter de 2000-2001. En raison d'un certain nombre de difficultés techniques imprévues, la sortie des nouveaux formulaires de demande pour les adultes et les enfants a été repoussée à l'automne 2000.

Notre partenariat avec CIC nous procure le financement initial pour obtenir le système de traitement de cartes, qui sera remboursé à même les revenus. L'équipe de la carte-passeport a continué à parfaire l'analyse de rentabilisation. Le projet a été présenté à la haute direction d'autres ministères et organismes, y compris le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, le ministère de la Défense nationale, Développement des ressources humaines Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Bureau du Conseil privé. Les réactions de ces groupes ont été intégrées dans les scénarios d'affaires. La soumission du projet final au Secrétariat du Conseil du Trésor pour obtenir son aval a été reportée jusqu'à ce qu'un système sécuritaire de production de cartes ait été mis en place. Ce délai permet de gagner du temps pour qu'IRIS soit complètement mis en œuvre avant que le Bureau entreprenne une nouvelle initiative qui nécessitera l'interfaçage avec ce logiciel.

Le Bureau des passeports continue à prendre part au projet de traitement accéléré des voyageurs, de concert avec CIC ainsi que l'Agence canadienne des douanes et du revenu (ACDR). Le Conseil des aéroports du Canada (CAC) souhaite étendre le système automatisé actuel d'entrée aux frontières (CANPASS-Aéroports) dans certains aéroports internationaux du pays. Le sous-ministre des Affaires étrangères et du Commerce international a donné son appui à ce projet en signant une lettre d'intention avec ses homologues de CIC et de l'ACDR, qui a été jointe à la demande de financement auprès du CAC. Le Bureau des passeports collabore d'ailleurs avec CIC et l'ACDR à l'élaboration d'un protocole d'entente qui sera soumis à l'approbation du CAC. Ce dernier a déjà accepté en principe la carte-passeport comme un instrument valide pour le système automatisé d'entrée aux frontières.



Passeports ordinaires
(24 pages)

Répartition par région des passeports de 24 pages délivrés au Canada

Rendement des services

Délivrance de passeports

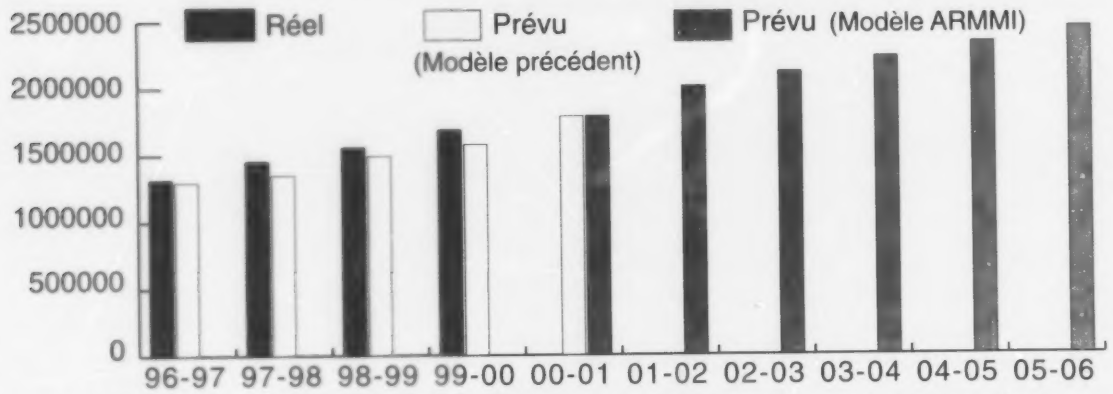
Au cours de l'exercice 1999-2000, 1 762 015 documents de voyage ont été délivrés au Canada et à l'étranger. Ce chiffre représente une augmentation de 8 p. 100 par rapport à l'exercice 1998-1999. La demande de passeports s'est accrue de 21 p. 100 pour la période de janvier à mars 2000 comparativement à la même période l'année précédente. Cette montée en flèche a contribué à l'augmentation de 3,5 p. 100 enregistrée pour tout l'exercice. La diminution du nombre de demandes au cours des derniers mois de 1999, en raison du passage à l'an 2000, a été plus que rattrapée au printemps quand les soldes sur les billets d'avion ont entraîné une hausse du nombre de demandes de passeports qui a surpassé les prévisions.

Délivrés au Canada	**1998 -1999**	**1999 -2000**	**Différence en pourcentage**
Passeports ordinaires	1 530 740	1 658 081	+8,32
Passeports d'affaires	12 174	12 886	+5,85
Passeports spéciaux	4 636	4 575	-1,32
Passeports diplomatiques	1 535	1 659	+8,08
Certificats d'identité	1 113	989	-11,14
Titres de voyage pour réfugiés	4 490	4 481	-0,20
TOTAL	1 554 688	1 682 671	+8,23
Délivrés dans les missions à l'étranger			
Passeports ordinaires	63 873	71 972	+12,68
Passeports d'affaires	10 337	6 508	-37,04
Passeports spéciaux	65	30	-53,85
Passeports diplomatiques	383	260	32,11
Certificats d'urgence	989	574	-41,96
TOTAL	75 647	79 344	+4,89
Total des délivrances			
Passeports ordinaires	1 594 613	1 730 053	+8,49
Passeports d'affaires	22 511	19 394	-13,85
Passeports spéciaux	4 701	4 605	- 2,04
Passeports diplomatiques	1 918	1 919	+0,05
Certificats d'identité	1 113	989	-11,14
Titres de voyage pour réfugiés	4 490	4 481	- 0,20
Certificats d'urgence	989	574	+41,96
TOTAL	1 630 335	1 762 015	+08,08

Facteurs ayant une incidence sur le nombre de passeports délivrés

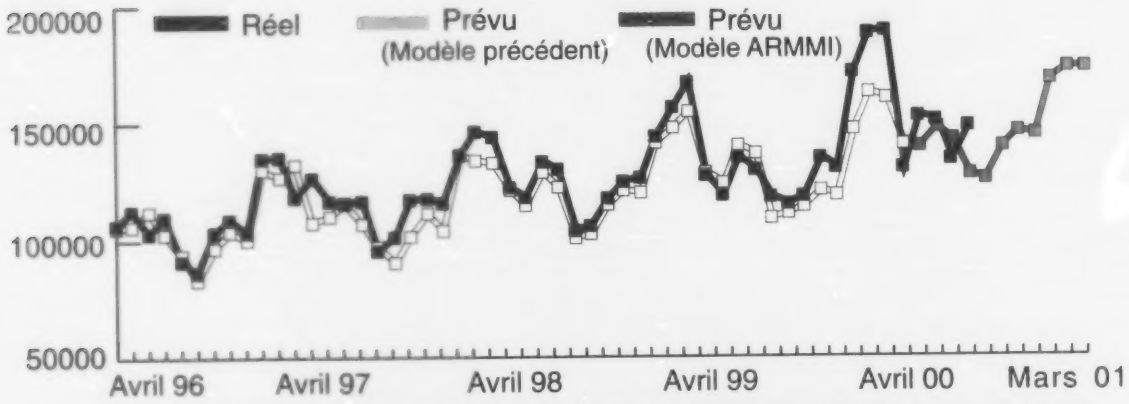
Il est important de comprendre ce qui motive la demande de passeports canadiens. Des études ont démontré que la variation du nombre de passeports délivrés s'explique à près de 97 p. 100 par des changements sur les plans de la croissance économique (PIB en dollars constants) et de la fluctuation des taux d'intérêt. Ainsi, on prévoit que les taux d'intérêt à la hausse et la croissance économique ralentie auront un effet sur l'économie au cours du prochain exercice. En conséquence, on estime que le volume de passeports n'augmentera que de 3 p. 100. De plus, certains secteurs de la population, dont les retraités migrateurs, sont généralement des voyageurs saisonniers. Toute une série de facteurs influencent nettement les projets de voyage de la population canadienne et, par le fait même, le nombre de demandes de passeports et d'autres documents de voyage. Les projets de voyage des gens ont certes été dérangés par l'arrivée de l'an 2000, mais ils peuvent aussi l'être par l'instabilité politique extérieure.

Réalisations et prévisions annuelles (délivrance de passeports de 24 pages au Canada)



Le nombre de passeports délivrés au Canada est à la hausse. On prévoit que la croissance enregistrée au prochain exercice atteindra les 3 p. 100.

Réalisations et prévisions mensuelles (délivrance de passeports de 24 pages au Canada)



La demande de passeports est saisonnière et connaît une période de pointe durant l'hiver. La croissance actuelle tend à être supérieure aux prévisions.

Productivité

La productivité sert à évaluer à quel point les ressources humaines sont utilisées efficacement au sein de l'organisation. Deux variables — le volume et la disponibilité de ressources humaines — ont une incidence sur la productivité. Malgré une baisse prévue de la productivité attribuable à la mise en œuvre d'IRIS, une hausse imprévue du nombre de demandes a fait augmenter la productivité au Canada de 9 p. 100 par rapport à l'exercice précédent.

Délai d'exécution des demandes

Le Bureau des passeports cherche toujours à offrir un excellent service. Selon un sondage de 1998-1999, l'organisme est arrivé à délivrer ses documents par la poste en moins de 10 jours dans 97 p. 100 des cas. Quant aux demandes déposées aux comptoirs, elles ont été exécutées en moins de 5 jours dans 98 p. 100 des cas.

Depuis 1996, les ministères et organismes gouvernementaux ont entrepris un grand nombre d'initiatives pour améliorer les services téléphoniques, dont la plus importante depuis 1996 a été de rendre ces services plus accessibles. En septembre 1999, l'équipe de gestion du Centre d'appel a mis au point une solution de convergence téléphonie-informatique (CTI). L'équipement a été normalisé à l'échelle nationale, ce qui a permis une automatisation plus grande.

Volume des appels

Au cours de l'exercice 1999-2000, le Bureau des passeports a répondu à quelque 1,7 million d'appels, soit une augmentation de 30 p. 100 par rapport à l'exercice précédent (voir le tableau de la page 21). Les appels traités par le système ont augmenté de 37 p. 100 par rapport à l'exercice précédent.

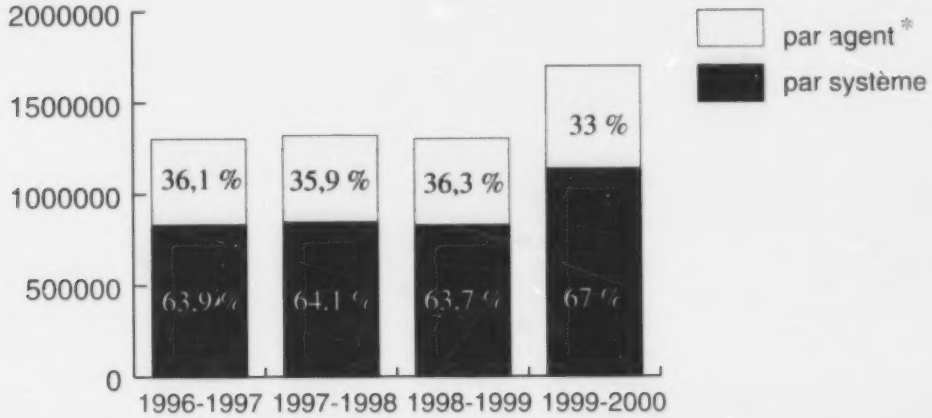
Exercice financier	Pourcentage des appels auxquels on a répondu		Durée de l'attente (en secondes)		Pourcentage des appels auxquels on a répondu	
	Par système	Par agent	Prévu	Réel	Prévu	Réel
1998 - 1999	90,68 %	80,02 %		119,40		
1999 - 2000	91,76 %	84,38 %	180	151,17	70 %	84 %
Norme industrielle	95 %	90 %	30		70 %	
Norme mondiale	100 %	97 à 98 %	20		80 %	

Nota : Le taux d'accessibilité pour 1999-2000 était de 91,76 p. 100, ce qui signifie que 9 personnes sur 10 ont obtenu réponse à leur appel. Le nombre de lignes sera augmenté pour suivre le volume d'appels d'arrivée et pour aider à réduire le temps d'attente et le nombre d'abandons. Ceci nous permettra d'atteindre notre objectif, bien que le taux d'abandon (de personnes qui raccrochent) soit encore bas : le temps moyen d'attente avant qu'un appel ne soit abandonné s'établit à 30 secondes.

Indicateurs du service d'appel

Le Bureau des passeports a effectué un sondage auprès de ses requérants afin de fixer ses cibles et d'élaborer des indicateurs de rendement, c'est-à-dire un point de repère que le Bureau et d'autres ministères peuvent utiliser pour comparer leurs résultats avec les normes de l'industrie.

Volume d'appels traités (quatre centres d'appel)



*Le volume total d'appels reçus comprend les appels traités par le système, plus ceux auxquels les agents ont répondu. Puisque les appels d'arrivée ne sont plus consignés à la main, l'augmentation du volume d'appels en 1999-2000 peut s'expliquer par le fait que le système CTI les enregistre fidèlement. Toutefois, le volume de passeports délivrés a aussi augmenté. Le rapport d'appels pour chaque passeport délivré s'établit maintenant à 1,09.

Vérification interne

Cette année, notre vérification interne a porté sur nos revenus. Nous avons également commencé à mettre au point une méthode d'examen de nos programmes. Nous avons mis à jour notre plan de vérification pour tenir compte de l'évolution rapide du milieu dans lequel le PPT fonctionne. Nous avons par ailleurs étudié la possibilité de créer un poste à temps plein chargé de la vérification et de l'examen internes. Le titulaire assurera la liaison avec le Bureau de l'inspecteur général et Conseils et Vérification Canada pour veiller à la conformité aux meilleures pratiques et pour s'assurer que nous subissons une évaluation indépendante.

Rapport du Vérificateur général

Le rapport a fait l'éloge des méthodes du Bureau des passeports pour assurer la sécurité. Il a souligné que, depuis 1996, le PPT a apporté d'importantes améliorations à ses modes de prestation des services et qu'il a réduit le temps d'attente, et ce, en se fixant des objectifs de délivrance qui répondent aux priorités des clients et en élaborant un certain nombre de moyens pour atteindre ses objectifs. Le rapport a également recommandé la mise en place de mesures semblables pour la carte d'assurance sociale et l'éventuelle carte de « citoyenneté » de Développement des ressources humaines Canada.

Notre personnel

25 ans

Gael Allen
Lise Bédard
Sharon Bertrand
Vicky Belair
Kerry Byrne
Jo-Anne Curren
Brenda Davies
Diane Davis
Guy Dufort
Mary-Anne Fontaine
Mary Gagné
Robert Gauthier
Denise Jackson
Michel Laverdure
Marjolaine Legault
Linda Lefebvre
Colette Leroux
Leslie Logan
Robbie Mizrahi
Walter Morello
Lise Morin
Patrick Murphy
Monik Parent
Jacques Perron
Sylvette Pilon
Annette Pinto
Mireille Royer
Linda Lee Ruckstuhl
Marsha Ann Ryan
Pauline St-Louis
Mireille Tailleur

30 ans

Jacques Côté
Joyce Gottdank
Carmelle Gélinas
Constance Gallinger
Michel Leduc
Michel Lespérance
Linda Poirier
France Paul Saumure
Jacqueline Trucios

35 ans

Jane Verner

Notre personnel s'exprime

C'est notre personnel qui est à la base de notre excellent rendement. Ses compétences et son expérience sont attribuables en partie à l'engagement que le Bureau des passeports a pris en matière de formation et de perfectionnement. Nous reconnaissons que sans notre personnel, le Bureau ne pourrait pas fonctionner. Nous encourageons vivement tous les membres de notre personnel à faire des suggestions pour améliorer la prestation des services et l'administration de l'organisation. À cette fin, nous les avons tous invités à participer au sondage de 1999 auprès du personnel de la fonction publique fédérale, dont les résultats se sont révélés semblables à ceux obtenus par le Bureau des passeports en 1998.

Quelque 90 p. 100 des membres du personnel ont dit aimer leur travail; 93 p. 100 se sont déclarés fiers de leurs réalisations; 97 p. 100 trouvent que leur travail est important. En termes d'appréciation des conditions de travail, 84 p. 100 des membres du personnel du Bureau des passeports ont accordé une meilleure cote à notre milieu de travail que le personnel des autres services de la fonction publique. Soixante-quinze pour cent ont aussi souligné qu'ils comprenaient l'objectif de leur contribution à l'organisation. Cependant, de nombreux membres du personnel trouvent que le Bureau des passeports pourrait mieux communiquer avec eux au sujet de l'orientation qu'il choisit et de ses incidences sur leur travail. L'équipe de gestion a déclaré qu'elle adopterait des mesures pour réagir à ces préoccupations.

Rétroaction à 360°

Pour faciliter la communication avec le personnel, l'équipe de gestion du Bureau des passeports a adopté la pratique de la rétroaction à 360°. En termes simples, le rendement de chaque membre de comité ou d'équipe est évalué par ses pairs, qui font ressortir ses forces et ses faiblesses. La formation nécessaire pour améliorer la qualité du rendement et de l'efficacité du personnel est ainsi déterminée.

Le Bureau des passeports prévoit inculquer au sein de son organisation l'utilisation de cette méthode de rétroaction. Cette initiative a été lancée au cours du présent exercice en vue de rehausser la qualité du personnel. Le Comité exécutif a créé le groupe pilote pour cet exercice. Le taux de réponse a atteint les 96 p. 100. Les forces et les faiblesses ont été relevées et des programmes de formation sont en cours de création.

Formation

Pour nous assurer que tous les membres du personnel étaient prêts à relever le défi présenté par l'introduction d'une nouvelle technologie, nous les avons invités à participer à un programme de gestion du changement et de lutte contre le stress. Le personnel s'est aussi dit intéressé à suivre des cours de communication, d'affirmation de soi et de résolution des conflits.

Le programme de recrutement et d'apprentissage des examinateurs a été modifié pour inclure les particularités de la technologie IRIS dans les politiques et procédures. Les stratégies du programme de recrutement ont été révisées en vue de rehausser nos critères d'embauche et de conserver un personnel qualifié.

À l'horizon

Les investissements dans l'infrastructure

Au cours des cinq dernières années, le Bureau des passeports a beaucoup investi dans l'infrastructure pour mettre à niveau la sécurité du livret de passeport et pour répondre aux demandes de la clientèle qui souhaite voir le service s'améliorer. Ces investissements ont été financés à même les excédents accumulés dans le Fonds renouvelable du Bureau des passeports. Une consultation publique et les commentaires des requérants ont confirmé que les mesures de sécurité sont de la plus haute importance. Les requérants ont également indiqué qu'ils veulent que le service soit amélioré.

Le système IRIS, qui doit être entièrement mis en œuvre d'ici à juillet 2001, assurera une meilleure sécurité au fur et à mesure qu'il remplacera le traitement manuel des demandes. Les preuves documentaires de citoyenneté présentées à un comptoir IRIS sont inspectées, numérisées et immédiatement remises aux clients.

Les services rapides seront bientôt offerts dans tous les bureaux du Canada. Les requérants qui doivent obtenir un passeport dans un délai plus court que les cinq jours habituels ou en-dehors des heures normales d'ouverture pourront profiter des services rapides moyennant des frais supplémentaires. En cas de maladie ou de décès dans la famille immédiate, ces frais pourront être remboursés.

D'autres services améliorés viendront s'ajouter vers la fin de 2001, notamment un livret de passeport plus sécuritaire et un processus de renouvellement pratique, allié à la livraison par messageries. Des formulaires de demande simplifiés doivent aussi voir le jour sous peu.

Nouvelles entreprises de l'organisme

En novembre 1999, la Direction des nouvelles entreprises de l'organisme a été créée pour s'occuper de nouvelles initiatives telles que :

- la collaboration entre le PPT et Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) pour la conception et la production de cartes sécuritaires;
- le projet de la carte-passeport;
- le système de traitement accéléré des voyageurs, un projet conjoint du Conseil des aéroports du Canada, de l'Agence canadienne des douanes et du revenu, de CIC et du PPT.

Au cours des quelques dernières années, le PPT et CIC ont collaboré étroitement à la production de cartes de résidents permanents du CIC et de cartes-passeports dont le format et la technologie seraient les mêmes. Le PPT se prépare à installer un centre de production de cartes sécuritaires, qui produira d'abord les cartes de résidents permanents et, par la suite, les cartes-passeports et des cartes sécuritaires pour d'autres ministères. Le PPT et CIC travaillent maintenant à une demande de propositions pour acheter et intégrer un système de production de cartes.

Ce projet se fonde sur l'expertise reconnue que possède le PPT en matière de vérification de l'admissibilité à des documents sécuritaires et à leur délivrance. Ceci pourrait devenir une source de revenus à long terme grâce à la délivrance de cartes sécuritaires pour d'autres ministères et pourrait aussi offrir des économies d'échelle grâce au partage des ressources et des installations. La production de cartes à l'interne permettra également au gouvernement du Canada de limiter les risques à la sécurité et les coûts à l'avenir.

États financiers

Le Fonds renouvelable du Bureau des passeports

À titre d'organisme de service spécial doté d'un fonds renouvelable, le Bureau des passeports finance ses activités entièrement à partir de revenus tirés des droits perçus pour la délivrance de documents de voyage.

Les états financiers du Fonds renouvelable du Bureau des passeports ont été préparés selon la politique du Conseil du Trésor visant les fonds renouvelables et selon les normes et exigences de présentation de l'information établies par le Receveur général du Canada. Il incombe principalement aux gestionnaires de ce Fonds d'assurer l'intégrité et l'objectivité des données présentées dans ces états financiers.

Une partie de l'information incluse dans ces états financiers est fondée sur la meilleure estimation et tient dûment compte de l'importance relative. Pour se conformer à l'obligation de produire des états financiers, le Fonds garde un fichier central des transactions financières, qui concorde avec l'information soumise dans les déclarations ministérielles et aux Comptes publics du Canada.

La direction responsable du Fonds renouvelable du Bureau des passeports, soit la direction des Services financiers et administratifs, respecte les politiques de gestion financière et les conventions comptables du Ministère. En se conformant aux contrôles de gestion financière et aux contrôles comptables internes, le Fonds donne une assurance raisonnable que les transactions sont notées et exécutées selon son autorité et que son actif est protégé.

Rapport à la direction

Comme l'indique l'état des résultats (Tableau 1), à la fin de l'exercice 1999-2000, le Bureau des passeports accusait une perte de 2,9 millions de dollars comparativement à un profit de 2,9 millions de dollars pour l'exercice 1998-1999. Cette perte s'explique par une variation des revenus et des dépenses.

Pour l'exercice 1999-2000, les revenus sont de 9 p. 100 supérieurs à ceux de l'exercice précédent pour les raisons suivantes :

a) une croissance de 8 p. 100 du nombre de documents délivrés;
b) des revenus perçus pour le service urgent (957 500 $);
c) des revenus perçus pour le service express (561 300 $);
d) des revenus perçus pour le service de retour par la poste (336 200 $).

Les dépenses sont de 23 p. 100 (11,7 millions de dollars) plus élevées qu'en 1998-1999. Cet écart s'explique en grande partie par :

a) une augmentation des salaires et des avantages sociaux de 5,2 millions de dollars ainsi que l'embauche de 93 équivalents à temps plein;
b) une augmentation de 1,6 million de dollars de l'amortissement, dont 533 000 $ pour IRIS et 476 000 $ pour la bureautique;
c) une augmentation de 1,8 million de dollars pour les services professionnels, dont 709 000 $ pour les services de soutien et d'entretien technique offerts par AIT, 841 000 $ pour les entrepreneurs et 250 000 $ pour les services d'experts-conseils;
d) une augmentation de 1,2 million de dollars pour la technologie, ainsi que les réparations et l'entretien qu'a faits AIT pour IRIS.

Les ressources financières nettes perçues grâce aux activités de fonctionnement s'élèvent à 3,4 millions de dollars et les activités d'investissements nets s'élèvent à 10,7 millions de dollars. En conséquence, les ressources financières nettes utilisées totalisent 7,4 millions de dollars. Ainsi, le compte d'imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds (INASAF) diminue à 15,7 millions de dollars à la fin de l'exercice.

Le bilan donne l'actif, le passif et l'avoir. Les immobilisations nettes ont augmenté de 7,2 millions de dollars. Le passif exigible a augmenté de 2,4 millions de dollars et la dette à long terme, de 470 000 $. Comme le compte de l'INASAF du Bureau s'élève à 15,7 millions de dollars et que l'excédent accumulé totalise 44,5 millions de dollars, l'avoir augmente à 28,8 millions de dollars.

APPROUVÉ PAR

Pierre Bélisle
Directeur, Services financiers et administratifs

Michael J. Hutton
Président-directeur général

Tableau 1 - Correction

État de l'exploitation pour l'exercice clos le 31 mars 2000

(en milliers de dollars)

	2000	1999
Revenus		
Droits perçus	64,308	57,922
Revenus divers	238	583
	64,546	**58,505**
Frais d'exploitation		
Traitements et avantages sociaux	35,213	29,985
Provision pour prestations de cessation d'emploi	1,039	456
Matériel de passeports et formulaires de demande	5,556	5,375
Services professionnels et spéciaux	4,902	3,093
Service de passeports dans les missions à l'étranger	4,447	4,447
Logement	3,920	3,670
Amortissement	3,471	1,814
Fret, messageries et camionnage	2,323	2,104
Réparation et entretien	1,561	388
Télécommunications	1,547	1,242
Impression, papeterie et approvisionnements	1,420	1,364
Voyages et déménagements	976	66
Information	490	447
Services postaux et affranchissement	336	156
Location	181	197
Charges diverses	85	29
Perte subie sur la vente d'immobilisations	17	31
	67,484	**55,564**
Profit nette (perte nette)	**(2,938)**	**2,941**

État d'excédent accumulé pour l'exercice clos le 31 mars 2000

(en milliers de dollars)

Solde au début de l'exercise	47,448	44,507
Profit nette (perte nette) pour l'exercise	(2,938)	2,941
Solde à la fin de l'exercise	**44,510**	**47,448**

Tableau 2

État de l'évolution de la situation financière pour l'exercice clos le 31 mars 2000
(en milliers de dollars)

	2000	1999
Activités de fonctionnement :		
Profit net (perte nette) de l'exercice	(2,938)	2,941
Plus : Provision pour prestations de cessation d'emploi	1,039	456
Amortissement	3,471	1,814
Perte sur l'aliénation d'immobilisations	17	31
	1,589	**5,242**
Variation des actifs et des passifs à court terme	**2,332**	**(1,512)**
Variation des autres éléments d'actif et de passif :		
Paiements et variation de la provision pour prestations de cessation d'emploi	(569)	(154)
Ressources financières nettes fournies pour les activités de fonctionnement	**3,352**	**3,576**
Activités d'investissement :		
Immobilisations achetées	(10,743)	(12,422)
Ressources financières nettes employées par les activités d'investissement	**(10,743)**	**(12,422)**
Activités de financement :		
Transfert en partie de l'excédent accumulé à l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds	0	0
Ressources financières nettes employées pour les activités de financement	**0**	**0**
Ressources financières nettes fournies et variations de l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds au cours de l'année	(7,391)	(8,846)
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds au début de l'exercice	23,067	31,913
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds, à la clôture de l'exercice	**15,676**	**23,067**

Tableau 3 - Correction

Bilan au 31 mars 2000

	(en milliers de dollars) 2000	1999
ACTIF		
À court terme		
Débiteurs		
Gouvernement du Canada	971	931
Tiers	185	67
Stock au coût moyen (Note 3)	2,224	2,253
Charges payées d'avance	71	156
	3,451	**3,407**
À long terme		
Immobilisations (Note 4)		
Au coût	13,971	13,396
Moins : amortissement cumulé	10,981	10,256
	2,990	3,140
Autres immobilisations (Note 4)		
Programme de perfectionnement de la technologie	30,879	25,218
Autres projets d'immobilisations	11,185	6,891
	42,064	32,109
Moins : amortissement cumulé	3,410	860
	38,654	31,249
	45,095	**37,796**
PASSIF		
À court terme		
Créditeurs et charges à payer		
Gouvernement du Canada	4,071	3,181
Tiers		
Créditeurs	3,350	3,541
Rémunération des congés annuels	931	894
Traitements rétroactifs	797	
Compte de retenue des adjudicataires	204	50
Portion actuelle de la provision pour prestations de cessation d'emploi	625	227
Recettes différées	1,044	753
	11,022	**8,646**
À long terme		
Provision pour prestations de cessation d'emploi	5,239	4,769
Avoir du Canada		
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds	(15,676)	(23,067)
Excédent accumulé	44,510	47,448
	28,834	**24,381**
	45,095	**37,796**

NOTES DES ÉTATS FINANCIERS

1. Autorisation et but

Le Fonds renouvelable du Bureau des passeports (le « Fonds ») a été établi en 1969 pour assurer la délivrance de documents de voyage convenables à des citoyens canadiens et à certains résidents permanents au Canada qui ne peuvent obtenir de passeport valable dans leur pays d'origine. *La Loi sur les fonds renouvelables* a autorisé le fonctionnement du Fonds.

Une autorisation permanente continue du Parlement autorise le Fonds à effectuer des paiements à partir du Trésor, jusqu'à un total de 4 000 000 $, à des fins de fonds de roulement, d'acquisition d'immobilisations et de financement temporaire des déficits de fonctionnement accumulés. Un montant de 745 893 $, représentant l'actif net pris en charge par le Fonds et les actifs contribués au Fonds, a été imputé à cette autorisation lorsque le Fonds est devenu budgétaire en 1981.

2. Principales conventions comptables

a) Inventaire

Le stock de fournitures et d'approvisionnements est inscrit au prix coûtant et le stock des passeports en cours est évalué au prix coûtant moyen pour l'exercice.

b) Immobilisations

Les améliorations locatives sont amorties selon la méthode linéaire sur la période des baux. Les autres immobilisations sont amorties selon la méthode linéaire, depuis l'exercice d'acquisition, sur leur durée économique prévue, comme suit :

Ameublement	16 ans
Équipement de TED	5 ans
Autres équipements	10 ans

c) Autres immobilisations

Depuis le 1er avril 1994, le Bureau des passeports capitalise tous les coûts imputés au Programme de perfectionnement de la technologie. Les coûts du projet sont répartis dans quatre catégories qui sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée économique prévue du projet :

Autres équipements	10 ans
Système	10 ans
Ameublement	16 ans
Équipement de TED	4 ans

De plus, comme le système IRIS n'a pas été mis en œuvre dans tous les bureaux en 1999-2000, la dépréciation a été calculée d'après la durée économique prévue et répartie au prorata selon le nombre de passeports délivrés à partir d'IRIS comparativement au nombre total de passeports délivrés en 1999-2000.

Tous les coûts pour les autres projets d'immobilisations sont amortis selon la méthode linéaire pour la durée économique prévue du projet.

d) Prestations de cessation d'emploi

Les prestations de cessation d'emploi des employés s'accumulent avec leurs années de service au gouvernement du Canada, tel que le prévoient les conventions collectives. Le coût de ces prestations est inscrit dans les comptes lorsque les bénéfices sont gagnés par les employés.

(e) Constatation des revenus

Les revenus des droits de passeport sont versés au moment de la demande et font l'objet d'une comptabilité d'exercice. Par recettes différées, on entend les droits reçus pour lesquels des services de passeport n'ont pas encore été rendus au 31 mars 2000.

3. Inventaire

(en milliers de dollars)

	2000	1999
Fournitures et approvisionnements	1,978	2,072
Travaux en cours	0,246	0,181
	2,224	**2,253**

4. Immobilisations et amortissement cumulé (en milliers de dollars)

Immobilisations	Solde au début de l'exercice	Acquisitions	Aliénations	Solde à la fin de l'exercice
Améliorations locatives	3,298	0	0	3,298
Ameublement	2,373	3	57	2,319
Équipement de TED	5,276	692	142	5,826
Autres équipements	2,449	93	14	2,528
	13,396	**788**	**213**	**13,971**

	Solde au début de l'exercice	Amortissement	Diminution	Solde à la fin de l'exercice
Améliorations locatives	3,286	12	0	3,298
Ameublement	988	135	44	1,079
Équipement de TED	4,114	622	142	4,594
Autres équipements	1,868	152	10	2,010
	10,256	**921**	**196**	**10,981**

Autres immobilisations (en milliers de dollars)	Solde au début de l'exercice	Acquisitions	Aliénations	Solde à la fin de l'exercice
Programme de perfectionnement de la technologie				
Projet prévu	25,218	5,661		30,879
Autres projets d'immobilisations	6,891	4,294		11,185
	32,109	**9,955**	**0**	**42,064**

Amortissement cumulé	Solde au début de l'exercice	Amortissement	Diminution	Solde à la fin de l'exercice
Programme de perfectionnement de la technologie	0	533		533
Projet prévu				
Autres projets d'immobilisations	860	2,017		2,877
	860	**2,550**	**0**	**3,410**

5. Baux à long terme

En vertu des baux à long terme qui se terminent entre le 31 mars 2000 et le 31 mars 2007, le Bureau des passeports occupe 29 locaux différents.

Les dépenses locatives et les services aux locataires se composent de :

	2000	**1999**
	(en milliers de dollars)	
Loyers	3,920	3,665
Services aux locataires	0,197	0,273
	4,117	**3,938**

Points de service

Demandes envoyées par la poste

Bureau des passeports
Ministère des Affaires étrangères
et du Commerce international
Ottawa, Canada
K1A OG3

Demandes envoyées par service de messageries

Bureau des passeports
Niveau commercial 2
Place du Centre
200, promenade du Portage
Hull (Québec)

Colombie-Britannique

Bureau 135
8011, rue Saba
Richmond (Colombie-Britannique)

Bureau 900
13401-108th Avenue
Surrey (Colombie-Britannique)

Bureau 200
Sinclair Centre
757, rue Hastings Ouest
Vancouver (Colombie-Britannique)

5th Floor
Immeuble Scotiabank
747, rue Fort
Victoria (Colombie-Britannique)

Alberta

Bureau 254
Harry Hays Building
220-4th Avenue Southeast
Calgary (Alberta)

Bureau 160
Canada Place Building
9700, avenue Jasper N.O.
Edmonton (Alberta)

Saskatchewan

Bureau 350
Tour CIBC
1800, rue Hamilton
Regina (Saskatchewa)

Bureau 405
Federal Building
101-22nd Street East
Saskatoon (Saskatchewan)

Manitoba

Bureau 400
433, rue Main
Winnipeg (Manitoba)

Ontario

Bureau 305
Brampton Civic Centre
150, promenade Central Park
Brampton (Ontario)

Bureau 330
Standard Life Building
120, rue King Ouest
Hamilton (Ontario)

Bureau 630, The Galleria
101, rue Frederick
Kitchener (Ontario)

Bureau 201, 2e étage
400, rue York
London (Ontario)

Ontario

3rd Floor
Joseph Shepard Building
4900, rue Yonge
North York (Ontario)

Tour Est, Niveau C-3
Immeuble C.D. Howe
240 rue Sparks, 6e étage
Ottawa (Ontario)

Bureau 828
200, Town Centre Court
Scarborough (Ontario)

Landmark Building
43, rue Church
St. Catharines (Ontario)

Immeuble Royal Insurance
Bureau 302
28, rue Cumberland Nord
Thunder Bay (Ontario)

Bureau 300
74, rue Victoria
Toronto, Ontario

Bureau 1010
Immeuble CIBC
100, avenue Ouellette
Windsor (Ontario)

Québec

Niveau commercial 2
Place du Centre
200, promenade du Portage
Hull (Québec)

Bureau 408
Immeuble Saint-Michel
3885, boulevard Harvey
Jonquière (Québec)

5e étage
3, place Laval
Laval (Québec)

Bureau 803, Tour Ouest
Complexe Guy-Favreau
200, boulevard René-Lévesque Ouest
Montréal (Québec)

Bureau 2410, 4e étage
Tour Belle Cour, Place de la Cité
2600, boulevard Laurier
Sainte-Foy (Québec)

Bureau 112
3300, chemin Côte Vertu
Saint-Laurent (Québec)

Nouvelle-Écosse

Maritime Centre
1509, rue Barrington
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Nouveau Brunswick

Bureau 470, Frederick Square
77, rue Westmorland
Fredericton (Nouveau Brunswick)

Terre-Neuve et Labrador

Bureau 702
Place TD
140, rue Water
St. John's (Terre-Neuve)